Les directeurs d'unité

Quelques éléments de réflexion





Les directeurs d'unité
Quelques éléments de réflexion

La reprise des formations des nouveaux directeurs d'unités et la publication des "Actes de la rencontre nationale des directeurs d'unité" en avril sont l'occasion de réunir quelques textes parus récemment sur ce thème. Ces différents éléments* permettent d'esquisser un portrait des directeurs d'unité que pourraient préciser les interviews du film réalisé sur ce thème ou plus simplement la propre expérience de chacun.

La formation des nouveaux directeurs d'unité

Un séminaire de quatre jours était organisé de 1993 à 1996 pour répondre à ce besoin**. Arrêtée en raison des réflexions développées dans le cadre de la réforme de l'INRA, notamment des chantiers "Management", "Évaluation" et "Gestion des Ressources Humaines", cette formation a repris les 12, 13 et 14 avril derniers.

Elle a été conçue et réalisée par un groupe-projet de la Formation permanente à partir des enseignements des formations antérieures de Marly-Le-Roy, du groupe de travail "DU++", des conseils d'un comité de suivi, constitué de directeurs d'unité et à partir de la demande institutionnelle et de celle des directeurs d'unité.

Ce projet de formation des directeurs d'unité a été validé par le Conseil de Direction de l'INRA le 5 juillet 1999.

Il a pour ambition - après avoir été développé dans les 12 mois à venir puis évalué et validé par le Conseil de Direction de l'INRA – d'initier la mise en place et la construction d'un appui continu, global et permanent à l'ensemble des directeurs d'unité à travers la constitution et la pérennisation de réseaux de directeurs d'unité.

Le dispositif de formation mis en œuvre répond au constat d'une forte demande convergente de l'institution et des directeurs d'unité en matière d'appui au métier de directeur d'unité, dans le cadre de la réforme.
Le type de formation proposée, s'appuyant d'une part sur les échanges de pratiques et les questionnements des directeurs d'unité et d'autre part sur la demande institutionnelle, permettra de co-construire avec les acteurs - directions d'appui à la recherche, directeurs d'unité, chefs de département, présidents de centre et direction collégiale - une vision partagée et opérationnelle de leurs missions et de leurs rôles.
Un programme, faisant une large part aux orientations et aux règles de l'institution, à l'identité, au projet de l'unité et aux fonctions du management, s'appuyant sur un dispositif de formation-action, est développé pendant 12 mois pour 54 directeurs d'unité répartis en 4 groupes qui bénéficieront d'un même cursus.
Le comité de suivi et le conseil stratégique de la formation des directeurs d'unité, permettront de faire évoluer ce dispositif expérimental tout au long de son développement en tenant compte de la demande institutionnelle et de celle des directeurs d'unité.

Chaque directeur d'unité en stage suivra une formation composée d'un tronc commun (9 jours répartis en quatre périodes), de plusieurs sessions optionnelles (1 à 2 jours chacune) à la carte et d'un éventuel accompagnement individualisé si nécessaire. Soit environ 10 à 15 jours de formation pour la durée de ce premier dispositif qui devrait se terminer en décembre 2000 pour le tronc commun et début 2001 pour les sessions optionnelles.

*** Ce sont :**

 des éléments chiffrés

 des interventions orales



des tables rondes

 des écrits

** À Marly-Le-Roi, à l'initiative de Simone Touchon, directrice générale adjointe chargée des questions administratives et animée par Sabine Weil-Picard, Formation Permanente.

Les directeurs d'unité, acteurs du changement

Informations et réflexions recueillies au cours de la rencontre nationale du 22 avril 1999

Cette journée, dont le programme est rappelé en encart, a été l'occasion pour la direction générale de réunir la grande majorité (88%) des directeurs d'unité ; ainsi que les chefs de département, les présidents de centre et les secrétaires généraux, soit environ 500 personnes ; ce qui ne s'était pas produit depuis une trentaine d'années.

Cette rencontre était destinée à faire le point sur les divers chantiers de la réforme et à ouvrir une réflexion pour examiner avec les intéressés l'évolution du "métier" de directeur d'unité, dans le contexte d'une réforme qui précise leurs missions et renforce sensiblement leurs responsabilités, sachant qu'ils sont appelés à en être les principaux acteurs.

Différents responsables des autres organismes de recherches Ifremer, Cirad, IRD, Cemagref et de l'Afssa assistaient également à cette réunion ainsi qu'un représentant de l'Agence France Presse.

Pour ouvrir et clôturer cette journée, les deux ministres de tutelle de l'INRA, Jean Glavany, Agriculture et Pêche, Claude Allègre, Éducation Nationale, Recherche et Technologie, ont exposé leurs appréciations et leurs attentes à propos de l'INRA. L'intégrale de leurs interventions et de celles de Guy Paillotin et de Paul Vialle sont reprises ici. Les témoignages du chef de département de Biométrie et d'Intelligence artificielle, Elisabeth de Turckheim et d'un directeur d'unité, Yves Barrière, sur la réalité vécue de la réforme ont été publiés par ailleurs**.

Ces rencontres avec les directeurs d'unité sont prévues tous les deux ans, en alternance avec l'accueil des nouveaux scientifiques et ingénieurs à l'INRA.

Nous ne reprendrons pas l'ensemble des documents déjà publiés mais seulement les éléments concernant les directeurs d'unité, actualisés lorsque c'était nécessaire. La retranscription intégrale des actes de cette rencontre a été remise aux participants. Les interventions qui faisaient le point sur les chantiers de la réforme ont été actualisées récemment***.

Rencontre nationale des directeurs d'unité
22 avril 1999
Programme
Journée organisée par une équipe animée par Laurent Hémidy

Discours d'ouverture par Jean Glavany, ministre de l'Agriculture et de la Pêche
Vidéo : "qu'attendent-ils de nous ?"
La réforme de l'INRA, ses objectifs et ses enjeux
Présentation de la journée (Paul Vialle)
Les enjeux de demain (Guy Paillotin)
Le changement et le réforme : une réalité (table ronde animée par Guy Riba)
Le futur de l'INRA (table ronde animée par Jean Boiffin)
L'INRA en mouvement (Paul Vialle)
Les directeurs d'unité, acteurs du changement
La diversité des unités (table ronde)
L'évolution de la fonction de directeur d'unité (table ronde)
Conclusion générale (Paul Vialle)
Clôture par Claude Allègre, ministre de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie

La diversité des unités

Un film intitulé "Qui sommes-nous ?" est projeté en introduction. Il présente le parcours de plusieurs directeurs d'unité, leur avis sur la fonction et leurs recommandations pour l'avenir (voir la biblio).



• Éléments chiffrés *(d'après CompAct et "Regards sur le bilan social")*
"La taille moyenne d'une unité en 1998 est de 18 personnes. 40% des unités ont moins de 10 agents et 11% plus de 40" extraits de "Regards sur le bilan social", DIC, *Inra mensuel*, tiré à part n°102, décembre 99, 28 pages.

Au total, il y a 455 directeurs d'unité, ainsi répartis :
- unités de recherche : 280 dont 60, Unités Mixtes de Recherche
- unités expérimentales : 80
- unités d'appui à la recherche : 95

** *Inra en bref* numéro spécial de mai 1999, ainsi que dans "Les Dossiers de la réforme. Rencontre nationale des directeurs d'unité", Paris le 22 avril 1999, mars 2000, 44 pages.

*** Tiré à part *Inra mensuel* "Accueillir les nouveaux scientifiques et ingénieurs de l'INRA" n°102 – déc. 1999.

Un **questionnaire express** "surprise" avait été remis aux participants dont les réponses ont été analysées sur le champ. Elles portaient sur différentes composantes de la fonction de directeur d'unité.



Résultats du questionnaire "express"

96% des directeurs d'unité sont des hommes
unités de recherches = 92%
unités expérimentales = 98%

Vous êtes directeur d'une unité...
d'appui à la recherche = 9,9%
expérimentale = 26,6%
de recherche = 63,5%

Comment êtes-vous devenu directeur d'unité... ?
par cooptation par l'unité = 17,7%
par désignation par la hiérarchie = 82,3%

Comment avez-vous accepté cette responsabilité... ?
"s'il le faut j'accepte" = 15,5%
finalement pourquoi pas..." = 18,5%
"tout à fait d'accord !" = 66,1%

Vous avez suivi une formation spécifique...
aucune formation = 51,7%
après la prise de fonction = 37,9%
avant la prise de fonction = 10,3%

Vous assumez cette fonction depuis...
plus de 8 ans = 30,2%
de 4 à 8 ans = 25,0%
moins de 4 ans = 44,8%

Vos domaines d'action prioritaires dans un avenir proche
organisation de l'activité = 38% 1er choix ; 22% 2ème choix ; 14% 3ème choix
ressources humaines = 8% 1er choix ; 19% 2ème choix ; 13% 3ème choix
animation interne = 9% 1er choix ; 17% 2ème choix ; 26% 3ème choix
gestion administrative = 2% 1er choix ; 5% 2ème choix ; 4% 3ème choix
relations avec le centre = 2% 1er choix ; 8% 2ème choix ; 13% 3ème choix
communication externe = 1% 1er choix ; 3% 2ème choix ; 19% 3ème choix

Accepteriez-vous une reconduction de votre mandat... ?
oui = 67,9% ; non = 32,1%

Votre activité après votre mandat...
ne sait pas = 22,9%
mobilité vers l'extérieur = 7,6%
autre responsabilité au sein de l'Inra = 16,1%
mission transversale au sein de votre département = 9,4%
reprise de l'activité au sein de votre unité = 43,9%

• Résultats des questionnaires, par **Richard Delécolle**

"Je vais vous présenter le résultat de l'enquête portant sur les questionnaires qui vous ont été distribués à votre arrivée, et qui ont fait l'objet d'un dépouillement et d'un traitement statistique. Emmanuel Jolivet m'a probablement demandé de le faire parce que je suis le plus grand directeur d'unité vivant, Olivier Philipe étant évidemment hors course pour des raisons qui ne vous échappent pas.

Pour me venger, je vais vous raconter une petite histoire qui commence de la manière suivante : en ce temps-là, le roi Hérode voulut connaître le peuple de ses satrapes. Il les concentra donc dans un petit village de Galilée pour les soumettre aux questions de ses agents recenseurs. Il leur dit : "Gnôti seauton" ("Connais-toi toi-même"), parce qu'il était cultivé, tandis qu'eux se disaient en chemin, en grands amateurs de l'album de la Comtesse : "Ce Paul nous conduit à l'Aveyron".

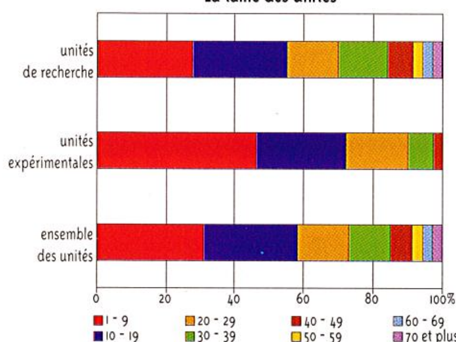
Voici donc les résultats rapportés au Roi par ses agents et qui donnent l'état des satrapies de l'INRA.

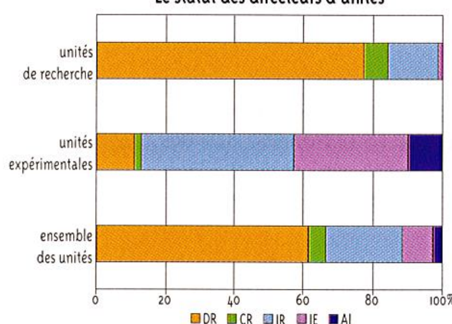
Les unités sont plutôt de petite taille (1 à 20 personnes). Peu d'entre elles dépassent 70 personnes. Le critère de l'âge des directeurs d'unité montre que très peu d'entre eux sont très jeunes ou très vieux et que la majorité se situe à un âge moyen.

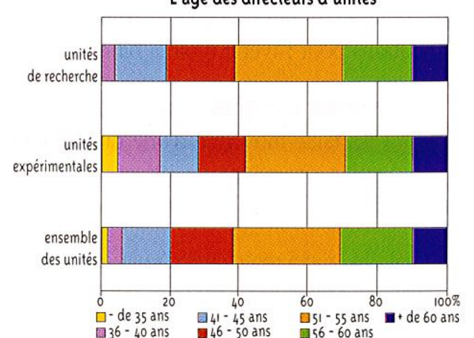
Si le Roi n'a pas été surpris par les résultats précédents, il s'est en revanche rendu compte que le "sex ratio" était très déséquilibré, et la majorité des hétérozygotes lui faisant comprendre pourquoi le peuple des satrapes avait tant de mal à se reproduire.

Les directeurs des satrapies sont pour la plupart des gens capés, galonnés et couverts d'honneurs : directeurs et ingénieurs de recherche, avec des variations selon le type d'unité. Soyons donc rassurés : nous ne sommes pas dirigés par des petits je-m'en-foutistes.

La ventilation des satrapies montre que la majorité d'entre elles recueillent de purs esprits. Quelques agriculteurs éclairés sont également présents et l'existence de "sans réponse" montre que certains d'entre vous ne savent pas quel type d'unité ils dirigent. Il s'agit certainement d'une erreur d'infographie...







En outre, le Roi a été satisfait de constater qu'il avait, lui ou ses ministres, désigné la majorité des satrapes ; ce qui l'a conforté dans sa position de dirigeant. En effet, la cooptation par les satrapies est relativement rare : 80% des directeurs d'unité ont ainsi été désignés par leur hiérarchie. Néanmoins, le Roi a exprimé sa grande surprise en constatant que l'on ne devenait pas satrape parce que l'on y était poussé. Au contraire, les satrapes sont très contents de le devenir, et l'on peut même imaginer qu'ils voulaient devenir satrape à la place du satrape depuis au moins 10 ans...

Une majorité de satrapes n'a pas été spécifiquement formée à cette mission. Nous pouvons donc imaginer que ces 51% ont fait assassiner leur prédécesseur par sa garde prétorienne et qu'ils sont devenus satrapes à leur tour, sur le fil du rasoir. Néanmoins, 48% de personnes ont été formées.

La durée des règnes montre que ces derniers sont pour la plupart récents. Néanmoins, 30 % des gouverneurs sont en place depuis plus de 8 ans.

Les domaines d'actions prioritaires sont avant tout l'organisation de la satrapie et le développement de projet. Les directeurs d'unité passent donc la majorité de leur temps à concevoir des organigrammes, à mettre des gens en place, et surtout à faire rentrer des drachmes dans le trésor de la satrapie. En revanche, la gestion du petit peuple ne dépasse pas 20% de l'activité. La gestion administrative ne passionne pas les foules et la communication reste un parent pauvre de l'activité des satrapes ; ce que le Roi ne doit guère apprécier.

Une fois en place, les satrapes se trouvent très bien dans leur fonction. D'une part, leur pouvoir d'élaboration des organigrammes leur permet d'annihiler toute velléité de *putsch*, et d'autre part, ils souhaitent rester en poste. Ils sont donc pérennes. Néanmoins, 42% d'entre eux déclarent qu'ils retourneront à la paillasse lorsqu'ils auront été renversés ; je n'y crois personnellement pas.

Pour terminer, s'il vous arrive dans ce tohu-bohu du recensement de ce petit village de Galilée de tomber sur un petit enfant coincé entre le bœuf et l'âne gris - je ne vous dirai pas qui est le bœuf et qui est l'âne gris -, n'hésitez pas à lui apporter de la myrrhe génétiquement transformée et de l'encens d'Appellation d'Origine Contrôlée. »

Génétique et Amélioration des Plantes, Versailles.



Photo : J. Lanson

L'évolution des unités et de la fonction de directeur d'unité dans le cadre de la réforme

Les ambitions de la réforme

■ E. Jolivet

Les ambitions de la réforme concernent les différentes dimensions de l'activité de recherche, présentées sous la forme d'une rose des vents à cinq branches sur lesquelles l'INRA et ses différents départements ont l'ambition d'être présents : la production de connaissances certifiées, l'enseignement et la formation, les partenariats et l'innovation, la production de biens collectifs et la qualité de vie, et enfin l'expertise et le débat public.
Notre nouveau mode de fonctionnement est fondé sur trois niveaux opérationnels, les unités, les départements et la direction générale, et sur des pratiques contractuelles. Les directoriales sont un exemple de dialogue débouchant sur des contrats (les schémas stratégiques) entre les départements et la direction générale. Nous souhaitons également mettre en place une initiative de dialogue entre les unités et les départements.

Les unités dans la réforme

Nous voulons que l'activité des unités repose sur trois dimensions : une dimension scientifique, une dimension d'organisation et une dimension de projet. Mais nous savons que cette activité s'organise en fait selon des pratiques très différentes. Une analyse rapide de la diversité des unités permet d'identifier quatre types d'organisation :

- le premier type d'organisation part du principe suivant : lorsqu'un volume est fragmenté en plusieurs sous-volumes, la surface de contact est plus importante et favorise les interactions. Ce type d'unité se caractérise également par une forte pratique de la concertation et du consensus ;
- le second type d'organisation d'une unité repose sur des équipes plus importantes, plus pérennes, qui échangent beaucoup entre elles : le consensus et la concertation sont donc également très importants dans ce cas. Néanmoins, ces structures sont certainement moins adaptatives ;
- le troisième type d'unité laisse moins de place au partage et à la concertation concernant le projet scientifique. En revanche, des échanges existent au sujet de l'organisation et du positionnement de l'unité et de son projet ;
- le dernier type d'organisation n'a d'unité que le nom. Les équipes travaillent séparément et suivent leur propre direction, le directeur d'unité ne fait que proposer quelques facilités pour réduire les difficultés des chercheurs vis-à-vis de l'Administration, mais il n'existe aucun projet commun.

On le voit, les unités qui fonctionnent laissent une large part à la concertation et au dialogue.
Par contre, nous ne voulons plus d'unités organisées selon le dernier type.

Organiser les unités

■ P. Stengel

L'idée de la réforme n'est pas d'uniformiser l'**organisation** des unités en leur imposant un modèle unique. Au contraire, nous voulons une réforme qui tienne compte de la diversité des structures et qui puisse insuffler des objectifs et des principes communs.
L'élément central de cette réforme est le **projet d'unité**. Ce projet vise à mettre en place un dispositif permettant de fonder un contrat entre les différents niveaux d'organisation de l'Institut, et notamment entre les départements et leurs unités. Il vise également à permettre à chacun de se situer clairement afin de positionner les différents engagements. Enfin, il veut favoriser les procédures périodiques d'analyse et de bilan pour améliorer les capacités d'adaptation et d'anticipation des cellules de base.
Ce projet articule trois niveaux de réflexion :

- celui des finalités et des missions, qui sont la raison d'être de l'unité
- celui de la production, autrement dit des résultats de l'activité de l'unité
- celui de l'organisation, autrement dit du management de l'unité.

Un projet d'unité est un discours explicite, connu, partagé et validé. Il doit faire référence à l'existant, contribuer au schéma stratégique d'un ou plusieurs départements, et il doit également viser des objectifs à moyen terme assortis d'indicateurs concrets, dans une perspective d'évaluation. Enfin, il doit préciser l'évolution des moyens et des compétences qui sont nécessaires à son achèvement, y compris à long terme, et il doit être doté de modalités d'organisation explicites.

Le statut de directeur d'unité est désormais décrit par une fiche de fonction assortie d'une lettre de mission. Cette dernière ne se limite pas à un rappel de la fonction de directeur d'unité, mais donne également le contenu concret de la mission et la fonction du directeur dans le cadre de son projet d'unité. En parallèle, l'évaluation du métier de directeur tient compte des missions confiées. Enfin, la procédure de nomination des directeurs d'unité est à présent clairement définie. »

table...ronde

La diversité des unités

La table ronde [1] a été animée par **Emmanuel Jolivet**, directeur scientifique Société, économie et décision, et **Pierre Stengel**, directeur scientifique adjoint Environnement, forêt et agriculture [2].

[1] **Richard Delécolle**, Bioclimatologie, Avignon
Claude Malterre, président du centre de Clermont-Ferrand-Theix
Pierre Cruiziat, Physiologie intégrée de l'arbre fruitier, Clermont-Ferrand
Annie Rodolakis, Pathologie infectieuse et immunologie, Tours
Jean-François Maingonnat, Génie des procédés et technologie alimentaires, Lille – Villeneuve d'Ascq
Gabriel Nedelec, Domaine expérimental de la Motte au Vicomte, Rennes
Jean-Claude Flamant, Président du centre de Toulouse
Tristan Corring, Nutrition, alimentation et sécurité alimentaire, Jouy-en-Josas
Francis Fleurat-Lessard, Insectes des denrées stockées, Bordeaux - Villenave d'Ornon
Jean-Pierre Gaudillère, Agronomie, Bordeaux - Villenave d'Ornon
Dominique King, Science du sol - service d'étude des sols et de la carte pédologique de France, Orléans.

[2] Cette table ronde a été écourtée pour des raisons de temps. Nous ne reprendrons donc ici qu'un résumé des questions évoquées.

■ P. Cruiziat Selon moi, les principaux apports de la réforme sont le projet d'unité, à condition qu'il soit explicité, validé, connu et partagé, ainsi que la lettre de mission, qui clarifie la situation des directeurs d'unité. Je suis également favorable à la possibilité d'avoir des équipes évolutives. En revanche, certains responsables d'équipe jouent un rôle considérable dans certaines unités sans bénéficier pour autant d'un statut qui leur soit propre. Il faudra discuter de cela.

■ A. Rodolakis 53 scientifiques, 6 équipes de recherche dont le projet est fondé sur l'assurance qualité ; l'ensemble des chercheurs de l'unité ont été consultés afin de faire ressortir un projet scientifique commun. La principale difficulté est de faire évoluer les équipes, qui fonctionnent bien mais qui sont relativement figées, les responsables d'équipe ayant tendance à se considérer comme les "propriétaires" de leurs techniciens et chercheurs ; je ressens le besoin d'une aide pour choisir de nouveaux animateurs d'équipe et de moyens de financement pour mener des projets transversaux qui seraient complétés par le prélèvement d'un pourcentage sur les contrats.

■ J.F. Maingonnat Dans le domaine des recherches concernant l'agro-alimentaire, la dotation globale couvre à peine les frais fixes. Pour vivre, nous devons décrocher de nombreux contrats de recherche et de prestation de service. Nous devons être très réactifs par rapport à notre environnement.
Le projet d'unité semble redondant avec l'évaluation collective du laboratoire. La nécessité de mettre en place des itérations entre les unités et leur département est surprenante : cela constitue une condition de survie *a minima* : comment peut-on demander des moyens matériels et humains à son département si l'on est en désaccord avec ses orientations ?

■ G. Nedelec Je suis chargé par le département de Génétique et Amélioration des Plantes d'animer un groupe de réflexion sur les bonnes pratiques de laboratoire.
La démarche "qualité" est importante et complémentaire du chantier "Management" car elle nécessite une structuration du service pour pouvoir évaluer les moyens humains et matériels. Elle fait également appel à une notion de projet, démarche lourde, mais qui s'avère nécessaire pour coordonner les programmes de recherche des différentes unités ; cela suppose une large communication et une validation.
Plusieurs programmes cohabitent au sein d'une même unité expérimentale. À Rennes, nous avons ainsi réuni le domaine végétal et le domaine animal. Néanmoins, notre structure administrative n'est pas satisfaisante parce que les unités doivent être affectées à un département. Or plusieurs départements sont chargés de l'outil commun que représentent les unités expérimentales, ce qui pénalise les ratios présentés par la direction de la Programmation et du Financement. Nous devons régler nos problèmes de structuration internes avant de nous ouvrir sur les lycées agricoles et l'enseignement supérieur.


Photo : C. Maître

Laboratoire de Biologie Cellulaire, Versailles.



Prospective. Dessin de R. Rousso.
D'après "Le Livre blanc de la Recherche agronomique", 1999, 48 pages.
Ce livre a été remis aux participants de la réunion des directeurs d'unité du 22 avril 1999.

■ J.C. Flamant J'évoquerai la notion de ressources localisées. En effet, à l'échelle de l'INRA, les centres doivent être considérés comme des centres de ressources de deux natures : des ressources attribuées, avec un budget et des ressources humaines d'une part, et des ressources construites d'autre part.
Le Président de centre a précisément pour fonction de construire ces ressources, qui peuvent être par exemple l'organisation de l'accès aux équipements, la capacité à échanger et à se rencontrer ou encore le développement de liens avec différents partenaires extérieurs.
Face à cela, de nouveaux outils et concepts localisés émergent, qui peuvent nous faciliter la tâche, comme les réseaux de recherche technologique, les plates-formes de compétence technologique et les politiques régionales recomposées en matière de recherche-développement.
Par rapport à ce constat, j'ai entendu aujourd'hui l'appel qui a été lancé aux centres pour mieux organiser les ressources construites. Néanmoins, je me pose quelques questions : comment les directeurs d'unité pourront-ils participer à la construction des ressources et comment les intégreront-ils dans leur projet d'unité ? Comment la Direction générale reconnaîtra-t-elle et validera-t-elle ces ressources innovantes ?

■ T. Corring Le projet d'unité est très important pour les chefs de département, qui sont chargés de collecter les moyens et de les répartir. Ces projets ne sont nullement redondants avec l'évaluation collective. Tout projet d'unité doit s'inscrire dans le cadre du schéma stratégique du département dont dépend l'unité considérée. Je ne comprends pas bien la notion d'équipe évolutive ; cela devra faire l'objet d'études plus approfondies.

Gérer les unités

L'animateur de la table ronde, **Claude Malterre** a demandé à quelques directeurs d'unité d'intervenir pour parler de la charge administrative, de la vie des DU au cours de leur carrière de chercheurs et des problèmes de gestion des personnels.

■ F. Fleurat-Lessard Je suis directeur d'une très petite unité. Pour moi, les tâches administratives sont de plus en plus lourdes : la gestion budgétaire, le management, la réponse aux appels d'offre publics se font au détriment du temps de la recherche. Avec la réforme, le poids des tâches administratives et de gestion ne sera-t-il pas encore plus lourd ? La fonction de directeur d'unité risquerait en ce cas de devenir une charge plus qu'un avantage, sans aucune contrepartie.

■ J.C. Maingonnat La situation est encore pire lorsque la taille de l'unité est importante. Je voudrais également attirer l'attention sur le fait que nous avons une activité contractuelle très importante et très diverse, dans le cadre de programmes européens comme INTERREG, avec des fonds comme le FEOGA. Cette activité multiplie le nombre de dépôts de dossiers. Toutefois, le chercheur qui est à l'origine du projet s'occupe de toutes ces tâches administratives. S'il ne se les approprie pas, elles ne seront pas effectuées correctement. De ce point de vue, je demande instamment que la réforme ne vienne pas alourdir le système.

■ A. Rodolakis Au sein de mon unité, un adjoint administratif assure à ma place la gestion des problèmes matériels, une secrétaire est spécialisée dans la gestion et le montage des contrats, et une personne est chargée de l'assurance qualité.

■ D. King Quelle est la stratégie des directions d'appui dans le cadre de la réforme ? En effet, il ne faut pas laisser le chercheur livré à lui-même dans un contexte d'ouverture européenne et internationale. Il faut mettre en œuvre une com-

munication plus large à leur intention, qui dépasse celle qui a été faite dans le cadre du 5ème PCRDT.

■ J.P. Gaudillère Pour moi, la fonction de directeur d'unité correspondait au départ à la volonté de réaliser des projets et de développer un programme de recherche. À présent, je me rends compte combien cette tâche est difficile à mener, d'autant plus que les évaluations portent essentiellement sur l'activité scientifique et ne prennent pas en compte le temps consacré à la fonction, au détriment de la carrière scientifique.

Quelques réponses de la Direction

■ P. Stengel Concernant la charge administrative, je crois qu'il existe fondamentalement un problème de vocabulaire. En effet, faire de l'administration consiste à remplir des documents comptables et à répondre à des questionnaires divers. En revanche, s'occuper du personnel, organiser et animer l'unité ne fait pas partie du travail administratif. Finalement, la tâche administrative est souvent une part mineure du travail des directeurs d'unité. Le reste concourt à gérer la recherche, et un directeur d'unité ne peut refuser ces responsabilités, qu'il les exerce en propre ou qu'il les délègue !

Face à cela, le problème n'est pas pour l'INRA de réduire les tâches administratives, mais d'aider les directeurs d'unité pour les leur rendre plus faciles.

■ E. Jolivet La Direction des Relations Internationales a élaboré une aide au montage de projets dans le cadre du 5ème PCRDT et a réuni des groupes de travail. Par ailleurs, la Direction de l'Informatique a initié un processus de réflexion afin d'évaluer comment elle doit se transformer.

table..ronde

L'évolution de la fonction de directeurs d'unité [3]

Tâches et difficultés du directeur d'unité

■ P. Stengel Le directeur d'unité se situe dans une démarche d'élaboration et de gestion d'un projet et part d'un état des lieux en fondant son action sur une vision à usage interne du devenir de l'unité.

Les tâches du directeur d'unité s'organisent de manière cyclique et consistent à prévoir et orienter, puis à organiser l'unité, l'animer, la diriger, de manière à se donner les moyens d'agir et assurer des résultats pour pouvoir à nouveau prévoir et orienter l'unité.

Au cours de leur mandat, les directeurs d'unité sont confrontés à certaines difficultés :

- ils n'ont pas toujours souhaité occuper cette fonction et ne sont pas suffisamment formés et préparés
- leur légitimité est fragile
- leur reconnaissance est insuffisante
- ils occupent une position intermédiaire entre le chef de département et les responsables d'équipe
- leur environnement est souvent jugé insuffisant, en matière d'appui à leur fonction
- leur devenir est incertain lorsqu'ils terminent leur mandat, qui dure généralement huit ans.


Photo : G. Choubert

Pisciculture expérimentale INRA de Lee Athas (Pyrénées Atlantiques).

3 **Robert Ducluzeau**, président du centre de Jouy-en-Josas
Vincent Réquillart, directeur d'unité, Toulouse

Face à ces problèmes, la direction générale peut apporter des réponses et faciliter le travail des directeurs d'unité, mais elle ne peut pas le faire dans tous les cas. Les directeurs d'unité d'un même centre ou d'un même département peuvent également se consulter pour régler des problèmes.
Concernant le devenir des directeurs d'unité et leur retour aux activités de recherche, je pense qu'il faut anticiper, en discutant avec le chef de département concerné et l'unité pour établir un "contrat" en fin de mandat donnant la possibilité de retrouver une activité motivante et reconnue.

Des dispositifs et des outils pour une aide concrète

■ E. Jolivet

La Direction générale souhaite vous proposer des leviers d'action plus efficaces dans l'exercice de vos fonctions, dans la perspective de renforcer votre capacité d'initiative et de vous permettre d'exercer vos responsabilités. Elle le fait sur deux plans. Le premier est celui des procédures en cours de révision. Ainsi, par exemple, nous œuvrons pour que les directeurs d'unité puissent se mettre d'accord au niveau des Commissions administratives paritaires locales sur une liste qui passera ensuite à l'échelon supérieur, l'objectif étant de renforcer le poids des directeurs d'unité dans les procédures d'avancement des ITA. Dans le cadre des campagnes de mobilité, nous avons par ailleurs décidé de donner au directeur d'unité de l'équipe vers laquelle un agent veut se diriger toute latitude pour accepter ou refuser cette mobilité.
Le second plan d'action consiste à mener sur le terrain des actions pilotes dans le cadre du chantier "Ressources humaines". Ces actions s'appuient sur une démarche commune d'identification des problèmes, de construction et d'expérimentation de solutions avant leur éventuelle généralisation. Elles partent également des préoccupations des intéressés et permettent d'élaborer avec eux les dispositifs, les méthodes et les outils adaptés.

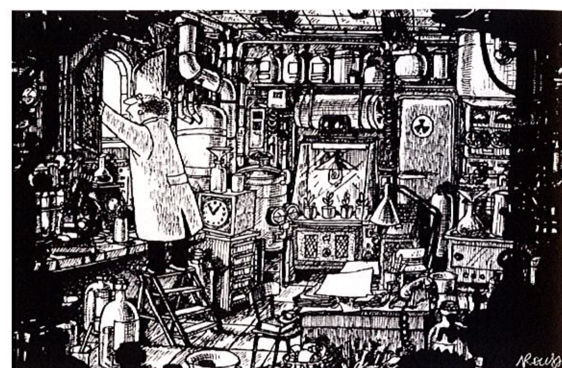
• L'action pilote MRH (Mission Ressources Humaines)

Plusieurs centres y ont participé : Jouy-en-Josas, Antibes, Bordeaux, Clermont-Ferrand, Montpellier et Dijon.

■ R. Ducluzeau

L'action pilote MRH, pilotée par Christine d'Argouges, a pour objectif de mettre à la disposition des directeurs d'unité des compétences de gestion des ressources humaines au sein d'une cellule locale animée et coordonnée par le Président de centre. En effet, les directeurs d'unité doivent gérer leur personnel, ce qui leur pose trois problèmes :
• comment rassembler les compétences requises pour mener à bien un projet scientifique et les faire évoluer
• comment faire en sorte que chaque chercheur s'exprime au mieux sur le plan professionnel et se voit confier des tâches qui l'intéressent
• comment régler les conflits sociaux.
Face à ces problèmes, la nouvelle MRH doit rassembler autour du Président de centre et du Secrétaire général les responsables transversaux, qui connaissent bien les unités, et un directeur d'unité. Nous l'avons fait au centre de Jouy-en-Josas, site pilote pour cette action.
Ainsi, il nous a semblé possible d'aider les directeurs d'unité à résoudre les problèmes ponctuels qui se posent à eux, comme les restructurations d'unité. Nous pouvons également aider les personnes qui ne sont pas des agents de l'INRA mais qui sont présents pendant un temps plus ou moins long au sein des unités. Nous avons développé en particulier un forum thésards-entreprises.

Nous avons aussi valorisé les entretiens annuels d'activité en réalisant une synthèse "Centre" à travers une discussion entre deux membres de la MRH et les directeurs d'unité volontaires.


Le labo. Dessin de R. Rousso. Réf page 9.

• L'action pilote DU++

■ V. Réquillart

L'action pilote DU++ est une initiative conjointe des directions scientifiques Société, économie et décision (SED) et Plante et produits du végétal (PPV) et de la direction des Ressources Humaines. Elle avait pour objectif de recueillir les matériaux nécessaires à l'élaboration d'une formation des directeurs d'unité réellement adaptée à leurs besoins, en partant d'une étude de terrain accompagnée par six directeurs d'unité.

Partant du bilan de ces enquêtes de terrain, nous avons défini quatre axes de réflexion et d'actions concrètes :

- la trajectoire professionnelle
- le projet d'unité et la légitimité des directeurs d'unité
- le cadre d'accompagnement, qui part des attentes des directeurs d'unité en matière de formation pour mettre en place des réseaux d'expérience
- les grilles d'analyse et les tableaux de bord des unités et de la fonction de directeur d'unité.

Ces grilles d'analyse donnent l'étendue de la fonction de directeur d'unité et aident ce dernier à analyser le fonctionnement de son unité. Elles aident à caractériser l'unité en reconnaissant sa diversité et elles donnent les moyens d'élaborer un projet d'unité et de diagnostiquer les difficultés.

Une fiche consacrée au Directeur d'unité l'aide à évaluer ses compétences et à définir ses besoins en formation.

Les résultats de ces travaux sont publiés dans le document intitulé *DU++ : Réflexions sur le métier de DU et proposition d'outils* (document remis en séance et disponible sur Intranet).

Emmanuel Jolivet a souligné l'état d'esprit de cette démarche : partir réellement des questions telles qu'elles se posent dans la pratique quotidienne.

Conclusion

Paul Vialle a évoqué les mesures de la charte de management qui peuvent être mises en œuvre immédiatement (cf web inra, réf. et doc. publiés en annexe) : projet d'unité, lettre de mission, mise en place d'évaluations *a posteriori* des résultats de l'unité (scientifiques, brevets, licences, contrats et gestion des ressources humaines). Il fait ensuite le point sur la nouvelle politique de partenariat et d'innovation à l'INRA. Paul Vialle conclut ensuite sur trois points :

• Les unités expérimentales

Les unités expérimentales constituent un dispositif exceptionnel, mais qui n'a aucune visibilité globale parce qu'il est fragmenté entre plusieurs départements. Il s'agit de structures fragiles qui ne doivent pas servir de marge de redéploiement pour le reste du système de recherche, comme cela se produit parfois. Il faut veiller à ce que leurs compétences ne s'amenuisent pas au fil des départs de leurs Directeurs.

Pour régénérer ce grand outil de recherche, une réflexion a été confiée par Paul Vialle à Pierre Chassin, appuyé par Georges Staub, afin de faire des propositions en étudiant la possibilité d'élargir ses missions et les services qu'il peut rendre notamment en matière de biovigilance.



Les concours. Dessin de R. Rousso. Réf page 9.

Il faut savoir que le dispositif expérimental public représente en France près de 30 000 hectares, dont un tiers appartient à l'INRA, un tiers aux lycées agricoles et un dernier tiers aux Centres techniques et aux Chambres d'Agriculture, chacun pilotant sa partie sans s'occuper des autres. Redynamiser ce dispositif est certainement un défi à relever aujourd'hui.

• Le rôle et la reconnaissance des directeurs d'unité

Les directeurs d'unité constituent une force de proposition collective et individuelle. Ils sont responsables de l'organisation de leur unité, et je voudrais leur dire : "non aux unités-auberges espagnoles, oui aux unités organisées".
La richesse de l'INRA et de ses unités est d'abord une richesse humaine. Aussi l'outil de formation est-il essentiel à l'organisation des unités et au développement des compétences.
Par ailleurs, il me semble indispensable que les directeurs d'unité puissent bénéficier d'un accompagnement dans l'exercice de leur fonction. L'action DU++ y contribue, mais la fonction de directeur d'unité est un réel métier. Il existe donc un besoin d'échanges entre collègues exerçant ce métier, et je suggère l'organisation de séminaires à thèmes et de réflexions professionnelles pour favoriser les échanges d'expériences. Une formation adaptée sera mise en place à destination des nouveaux directeurs d'unité.
Enfin, le devenir des directeurs d'unité a été évoqué afin qu'ils puissent reprendre progressivement leur activité de recherche. L'octroi d'une année sabbatique à la fin de leur mandat doit devenir une règle commune. De plus, des programmes d'échanges avec le ministère de l'Agriculture, les grandes Agences, les Offices, l'Enseignement supérieur et les régions devraient se multiplier. Mais nous devons nous doter pour cela d'une réelle capacité de gestion de nos ressources humaines ; ce qui n'est pas encore le cas.
Je souhaite enfin qu'un groupe de travail réfléchisse à la question de la reconnaissance des directeurs d'unité, sans exclure la question financière. Sans avoir toutes les réponses aujourd'hui, je souhaite que ce groupe réfléchisse à l'instauration d'une prime pour les directeurs d'unité, et à la manière de la mettre en place.

• La situation des jeunes chercheurs

La situation des jeunes chercheurs constitue l'une des préoccupations majeures de votre métier. Il faut faire en sorte que les chercheurs en formation et les thésards ne soient plus utilisés comme une main-d'œuvre intellectuelle qualifiée, mais comme des personnes qui doivent être formées pour devenir un jour de grands chercheurs. Il faut donc leur donner des sujets de recherches leur permettant de se valoriser, ce qui n'est pas toujours le cas.
Soyez-en persuadés : la gestion des ressources humaines et des jeunes chercheurs est un point majeur de votre système, et elle comprend la détection des difficultés passagères et des potentialités qui pourraient être mieux exploitées au sein de votre unité. Un vrai responsable doit savoir faire évoluer le personnel dont il a la charge vers des sujets porteurs.
Voilà pourquoi plusieurs mesures ont été prises en 1999 en faveur des jeunes chercheurs. Je sais que l'appel d'offres "jeunes équipes" a parfois été considéré par la hiérarchie comme déstabilisant. Or l'objectif n'est pas de maintenir les choses en place, mais de préparer l'avenir et de former les futurs dirigeants de notre Institut. Ces jeunes équipes sont essentielles : si quelqu'un peut mieux se développer dans une autre structure que celle dont il fait partie, sur un sujet porteur pour l'organisme, il est de notre devoir collectif de lui permettre de déployer ses ailes. Ce n'est pas évident à accepter pour un responsable, mais tel est le principal message que je voulais vous transmettre.”

Remarques et questions posées par les directeurs d'unité

pour préparer la réunion du 22 avril 1999

Afin de remédier à la quasi impossibilité d'établir un dialogue approfondi avec 400 participants, il avait été demandé aux directeurs d'unité de faire parvenir leurs questions à la Direction Générale quelques semaines avant la réunion. Nous condensons ici l'ensemble des 76 réponses par grands thèmes, chacun d'entre eux ayant été évoqué de multiples fois sauf pour les rubriques "Politique de la recherche" et "Divers".

Politique de la recherche

• les financements (européens, multinationaux...) posent des problèmes : que reste-t-il en matière de décision et d'indépendance de la politique de la recherche ? La connaissance est-elle une marchandise comme une autre ?

• il y a des inquiétudes sur le piratage des recherches : réponses à des appels d'offre tous azimuts, envoi de textes à de nombreuses revues ou bases informatiques INRA

• la recherche fondamentale est importante pour la recherche finalisée et pose des problèmes

• comment l'INRA prend-il en compte les préoccupations environnementales de la société et de l'Europe ?

• il est difficile de poursuivre des recherches de sélection sur des espèces dont le privé ne se préoccupe pas : artichaut par exemple

• il faudrait développer l'épidémiologie en risque d'extinction à l'INRA alors qu'elle permet de comprendre et de prévoir au sein des populations la nature des risques (infectieux, nutritionnels, toxiques) auxquels sont confrontés ou peuvent être confrontés les filières de production et les consommateurs.

• les principaux niveaux d'échelle que sont en biologie la cellule, l'animal et la population doivent sans doute être étudiés de manière plus équilibrée à l'INRA, si l'on veut apporter des réponses adaptées à la demande sociale. Dans ce cadre, il ne faudrait pas que notre stratégie scientifique aboutisse à ne prendre en considération la réalité biologique qu'au niveau de la cellule isolée, et à marginaliser par exemple en contrepartie l'étude des populations dans leurs interactions dynamiques avec l'environnement.

Problèmes de gestion de la recherche

• les tâches qui n'ont aucun caractère scientifique occupent de plus en plus de temps (budget, management des hommes, matériels, hygiène et sécurité, formation, marchés publics, conseils des différents niveaux de gestion...) au détriment du temps passé à "faire de la recherche" et à sa mission principale d'animation de la recherche

• les demandes sont mal programmées et pas cohérentes : charges des dossiers de concours, des CAPL, des entretiens d'activité, des budgets, des demandes de thèses

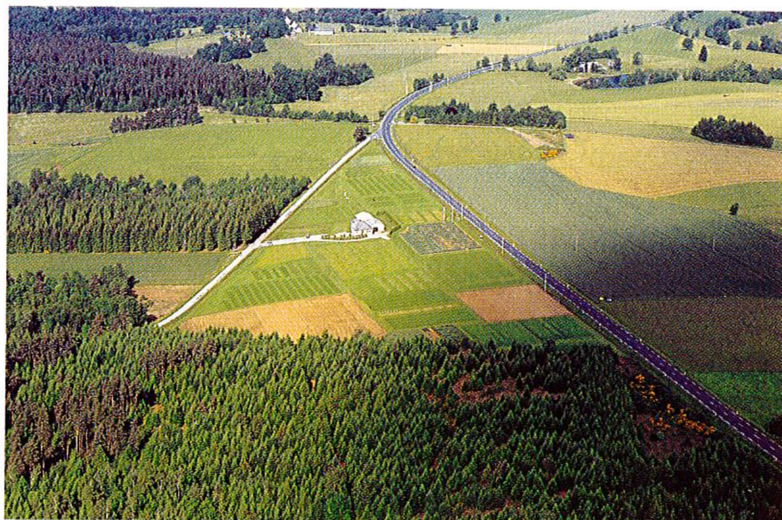
• l'évaluation individuelle des chercheurs est-elle bien adaptée ? ; aujourd'hui plus que jamais, le travail de recherche est une activité collective, ne faut-il pas privilégier l'évaluation collective des équipes de recherches et réserver l'évaluation individuelle aux cas posant problème ?

• comment choisir les thématiques dans une UMR



Saint Sébastien
Léonard de Vinci (1452-1519)
Bayonne, musée Bonnat.

Domaine de Bourg Lastic.



Photos : G. Paillard

• il est difficile de construire une UMR et déterminer qui valorise
• les charges de l'administration des laboratoires ne vont pas en se simplifiant : Nabuco, CompAct, les négociations globales de marchés d'achat semblent avoir été créées pour rendre la vie quotidienne des directeurs de laboratoires plus compliquée. Après la réforme de l'organisation scientifique de l'INRA quand pourrons-nous bénéficier d'une réforme administrative **simplifiant** le travail des directeurs de laboratoires ?
• l'organisation administrative est-elle au service de la recherche donc des équipes ou travaille-t-elle pour son propre compte ? C'est parfois l'impression qu'elle donne
• la diversification des sources de financement (régionalisation, croissance des budgets européens, coopération avec les entreprises) entraîne des gestions de contrats de plus en plus lourdes et complexes ; accentuées encore par les outils de gestion comme Nabuco
• la direction se rend-elle compte de la charge que cela représente ?
• l'allègement des tâches administratives des unités est-elle une priorité de l'INRA ?
• il faut ouvrir un chantier "débureaucratisation"
• quelle valorisation à l'INRA ?
• il y a un décalage entre la réalité et la possibilité de créer une entreprise
• les unités interdépartements ou pluridisciplinaires sont difficiles à gérer, les AIP...
• nous avons peu de pouvoirs pour gérer le personnel
• la mobilité entraîne des difficultés et déstabilise
• il est difficile d'évaluer les résultats des enseignants-chercheurs (mi-temps)
• les effectifs sont constants pour des missions de plus en plus diversifiées, la concurrence internationale plus grande, les techniques de plus en plus lourdes...
• les problèmes des unités mixtes ou associées sont en passe de se développer (budget, convention, véhicules, formation, élections, restauration...)
• la gestion des grosses unités regroupant plusieurs équipes est compliquée
• quel équilibre entre le schéma directeur du département et les financements extérieurs ?
• il est difficile d'appliquer la nouvelle grille d'avancement (comment évaluer le "mérite" pour les promotions ?) ainsi que les nouvelles procédures d'arbitrage des postes
• les unités isolées des centres ont de nombreuses charges

Situation des directeurs d'unité

• quelle formation ?
• les moyens ?
• les responsabilités sont larges et sans prime et les leviers d'actions sont faibles
• comment conserver une activité de recherche ?
• quel rôle peut jouer le directeur d'unité dans l'avancement des agents de l'unité



Domaine de Pierroton.

• la relation unité/équipes paraît difficile
• l'après ; comment gérer le retour à la recherche ? l'année sabbatique ?
• quelle reconnaissance peut-on attendre de ce travail d'administration et d'organisation, sous-estimé par les CSS, parfois mis en cause par l'administration et non reconnu financièrement (prime) ; les fonctions de chef de service, de responsable informatique, de secrétaire général, sont reconnues par une indemnité ; pas celle des DU
• la fonction a des effets négatifs sur la carrière ; sans reconnaissance...
• quelle durée du mandat : à vie... ?
• comment choisir les DU ?
• pas de prise en compte dans la carrière ; quelle évaluation ?
• il n'y a aucune sanction si l'unité est mal dirigée ; ni récompense si elle l'est bien
• quelle influence vis-à-vis des collègues seniors de l'unité, dont certains ont été directeurs d'unité
• isolement
• quelle marge de manœuvre avons-nous avec le partenariat, les projets européens... ?
• il est difficile de gérer les ressources humaines
• la décentralisation vers les unités et l'augmentation des pouvoirs des départements, des directions scientifiques... aux plans scientifique et administratif, sont contradictoires
• les activités de directeur d'unité sont très différentes de celles de la recherche et le métier de chercheur n'y prépare pas ou peu ; au 1er plan, les relations humaines
• y aurait-il le renouvellement lié aux départs en retraite massifs prochainement ?

Les unités expérimentales

• quel rôle ? antenne régionale, vitrine locale ou lieu privilégié d'application des travaux de recherche ?
• il est difficile d'appliquer les 35h
• il est difficile pour les unités expérimentales de dépendre de plusieurs départements
• quelle place, quelle mission, quel avenir pour les UE aussi bien végétales qu'animales ?
• il y a des problèmes de relations entre les chercheurs et les équipes des UE
• les métiers sont pénibles ; de lourdes astreintes ; un turn over pour des métiers moins pénibles et moins contraignants.

Divers

• quelles suites à cette réunion et au séminaire de Draveil ?
• quel est le rôle de Génoplante ?
• prévoit-on une évaluation collective des unités d'appui à la recherche ?
• la prime des scientifiques est très faible.

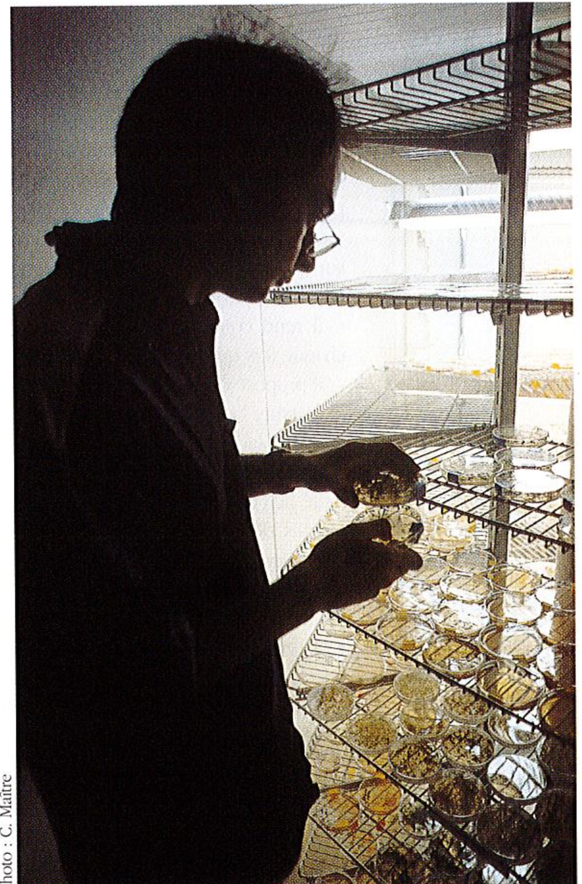


Photo : C. Maître

Génétique et Amélioration des Plantes, Versailles.

Directeur d'unité (DU), d'unités de recherche (UR), d'unités expérimentales (UE)

Fiche de fonction du directeur d'unité d'après la charte du management.

L'unité représente l'échelon opérationnel de base de l'INRA. Toute unité de recherche ou unité expérimentale est rattachée à un ou à plusieurs départements *. Le directeur d'unité représente le premier niveau de la hiérarchie de l'Institut. Dans le cadre des objectifs opérationnels de l'INRA et des orientations complémentaires qui lui sont données par le chef de département, il élabore la politique de recherche de l'unité et propose au chef de département les projets et les moyens correspondants. Après arbitrage, il est responsable de l'application des décisions prises.

Les unités sont d'abord des collectifs de recherche dont le bon fonctionnement conditionne la créativité et la qualité de la production scientifique. Elles sont aussi des communautés intellectuelles et des lieux de vie. Porteur du projet collectif, le directeur d'unité est tout à la fois l'animateur, le représentant et le porte-parole de l'unité. Responsable de l'exécution des missions confiées à l'unité, il lui appartient d'en assurer la réalisation, à travers l'organisation du partage des tâches et la délégation de responsabilités en direction des responsables d'équipe ou de projet, des directeurs de thèse... Il s'appuie sur les avis du Conseil d'unité.

Les unités de recherche peuvent être organisées en équipes. Chaque équipe est animée par un responsable chargé par le directeur d'unité et sous son autorité, de mettre en œuvre un ou plusieurs projets définis chacun par un document précisant les objectifs, la nature, les résultats attendus et le calendrier des recherches, ainsi que les moyens qu'elles mobilisent.

Missions générales

- Le directeur d'unité anime la vie collective de l'unité, dans ses dimensions scientifique, relationnelle et organisationnelle. Il anime en particulier le processus d'élaboration de la politique d'ensemble de l'unité. Il a autorité sur tous les agents qui sont affectés à l'unité. Il crée si nécessaire à l'intérieur de l'unité des équipes de recherche, ou met fin à leur existence, en accord avec le chef de département. Il organise ces équipes et désigne les responsables correspondants.
- Dans son domaine de compétence et à son niveau d'action :
  - il établit et entretient les contacts nécessaires avec la communauté scientifique nationale et internationale (institutions de recherche, universités et autres établissements d'enseignement supérieur...), ainsi qu'avec les partenaires socio-économiques concernés par l'activité de recherche
  - il rend compte de ces contacts au chef de département à chaque fois qu'ils engagent la politique du département
  - il propose des orientations stratégiques
  - il assure la veille scientifique et technologique.
- Il est placé sous l'autorité du chef du département auquel est rattachée l'unité ou, en cas de rattachement multiple, sous l'autorité de l'un des chefs de départements concernés. Dans les domaines définis par les règlements en vigueur, il apporte son concours au président du centre dont relève son unité pour la réalisation de ses missions.
- Il réunit et préside le Conseil d'unité.
- Il rend compte de son action à son chef de département, notamment à travers un rapport d'activité annuel, qui permet la mise à jour des bases de données officielles de l'Institut (activités, personnel, budget, publications...).

Mandat

- Le directeur d'unité est nommé par le Directeur général après avis du président de centre, sur proposition du chef de département, dont il reçoit sa lettre de mission.
- La durée de son mandat est de quatre ans, renouvelable deux fois. Le directeur d'unité sortant peut s'il le souhaite bénéficier d'un séjour sabbatique ou d'une période de formation.

Objectifs, programmes, moyens

- Le directeur d'unité est responsable de la programmation des activités de recherche. Dans le cadre des objectifs de l'INRA et des orientations tracées au niveau du département, et dans le respect des engagements contractuels et des relations partenariales de l'unité, il propose au chef de département les objectifs et les projets de l'unité, ainsi que les moyens nécessaires et leur programmation. Après arbitrage, il répartit les moyens qui lui ont été attribués entre les équipes correspondantes.
- Il assure le suivi de la mise en œuvre des projets de l'unité. Il est responsable de la qualité scientifique des recherches, du respect des bonnes pratiques de laboratoire, des échéances et des coûts.
- Responsable de la valorisation des résultats de recherche, il veille à leur publication, s'assure que la stratégie de publication retenue est conforme aux intérêts de l'unité et en particulier qu'elle ne s'oppose pas au dépôt éventuel de brevets. Il veille à la qualité des publications.
- Il est responsable de la gestion administrative et financière de l'unité. À ce titre, il suit l'exécution de son budget, dont il rend compte annuellement dans son rapport d'activité.

Il propose au chef de département, en tant que de besoin, la nomination de directeurs d'unité adjoints.

Partenariat

- En concertation avec le secrétaire général du centre, le directeur d'unité instruit ou valide les projets de collaboration contractuelle et de prestation de services, ainsi que les réponses aux appels d'offre émanant de l'unité. Il est garant de l'exécution des engagements contractuels de l'unité.
- Il prépare ou valide les demandes de brevet et de licence et propose toute convention de valorisation relatives aux résultats obtenus dans l'unité.
- Il instruit les demandes d'expertise scientifique adressées à son unité et, lorsque ces demandes relèvent de sa compétence, il désigne les experts, définit le contenu de leur mandat et en informe le chef de département.

Ressources humaines

- Le directeur d'unité présente au chef de département la liste des postes dont il demande l'attribution. Il propose les profils de recrutement correspondants.
- Il veille à ce que les chercheurs de l'unité satisfassent aux obligations liées à la mise en œuvre de l'évaluation individuelle. Il émet un avis sur les dossiers correspondants. Le cas échéant, il prend les mesures individuelles qu'imposent les conclusions de la commission d'évaluation.
- Il est responsable de la mise en œuvre des entretiens d'activité pour tous les personnels concernés. Il réalise pour les personnels stagiaires les entretiens à mi-stage en vue de la titularisation.
- Il émet un avis sur les propositions d'avancement en CR1, sur la titularisation des personnels stagiaires, sur l'aptitude professionnelle des ITA de l'unité qui se portent candidats sur un concours interne et sur les autorisations de travail à temps partiel, CFA et CPA.
- Il propose à l'avancement annuel les agents ITA (changements de corps et de grade, réduction d'ancienneté) et émet les avis requis sur leur manière de servir.
- En cas de défaillance d'un agent affecté à l'unité, il propose la mise en œuvre des mesures disciplinaires prévues par les règlements en vigueur.
- Il est responsable de l'accueil dans l'unité de doctorants et de post-doc, du choix des encadrants et de la mise en place des

* À l'exception des rubriques concernant spécifiquement l'activité scientifique, la présente fiche s'applique également aux unités d'appui à la recherche. Le détail du fonctionnement des unités rattachées à plusieurs départements et des unités mixtes de recherche (UMR) n'est pas traité dans la présente fiche.

moyens nécessaires. Il est le garant des bonnes conditions du déroulement du séjour des doctorants et post-doc accueillis dans l'unité. Il en rend compte dans son rapport annuel.

En ce qui concerne les doctorants, il valide les propositions de sujet de thèse et de composition du comité de thèse. La conduite de la thèse jusqu'à sa bonne fin, dans le respect des échéances, est de la responsabilité du directeur de thèse.

• Il veille à mettre en cohérence l'évolution des compétences professionnelles des agents avec les orientations de l'unité. À cette fin, il établit et tient à jour annuellement le plan de formation de son unité. Il est responsable de sa mise en œuvre. Il décide des formations complémentaires des doctorants. Il valide les demandes individuelles de formation émanant des agents de l'unité.

• Dans le cadre des règlements en vigueur, le directeur d'unité :

- prend, dans la limite des moyens financiers dont il dispose, toute décision relative au recrutement de main-d'œuvre occasionnelle et à l'accueil de stagiaires dans l'unité. Il établit ses demandes de CDD, CES et CEC, et les transmet au chef de département (CDD d'ingénieurs) ou au président de centre (CDD AI, B et C, CES, CEC)
- statue sur l'accueil dans l'unité d'un apprenti lorsqu'un agent se porte candidat en tant que maître d'apprentissage
- prend, dans l'intérêt du service, toute décision relative à l'organisation du travail et à la répartition des tâches au sein de l'unité ; il donne les autorisations d'absence et valide les dates des congés des agents ; il est responsable du contrôle des horaires de travail et des congés.
- décide des missions de courte durée pour les agents de l'unité, et notamment de leur participation aux colloques et congrès ; il propose au chef de département les missions de longue durée.

Prévention

• Le directeur d'unité est responsable de la mise en application dans l'unité de l'ensemble des procédures relatives à la sécurité des personnes, des biens et de l'environnement et à la maîtrise des risques. Il s'appuie à cette fin sur le ou les agents chargés de la prévention.

• Il définit et met en œuvre, avec l'assistance du délégué prévention du centre et sous l'autorité du président de centre, les mesures de sécurité spécifiques à l'unité.

Gestion patrimoniale

• Le directeur d'unité décide de la répartition des locaux attribués à l'unité.

• Est responsable de l'entretien courant et des aménagements intérieurs des locaux et des installations qui lui sont confiés. Il prend l'avis du secrétaire général du centre sur ses projets d'aménagement et sur leurs conditions d'exécution.

• Dans les limites de la dotation globale de l'unité, il décide de l'acquisition de matériels de valeur unitaire inférieure à 300 KF ainsi que de l'achat et de la vente de biens courants et de services. Il décide de la vente de matériels réformés.

• Il tient à jour l'inventaire des biens mobiliers dont il a la garde.

Information scientifique et technique, relations publiques et communication

Le directeur d'unité représente l'unité à l'extérieur de l'INRA. Il donne son accord aux agents de l'unité pour participer en tant que représentants de l'unité à toute manifestation publique.

• Il désigne les agents habilités à siéger en tant que représentants de l'unité dans toutes instances scientifiques, professionnelles, liées à l'enseignement, à la vie associative ou au développement. Il définit leur mandat et leur demande de lui rendre compte de leur activité de représentation.

• Il valide l'information émanant de l'unité destinée à la communication interne et externe.

• Il définit les règles de gestion de l'information sensible dans les relations avec l'extérieur. Il informe le chef de département et la Direction de l'information et de la Communication des résultats importants ou relatifs à des sujets sensibles, en vue de la communication externe.

• Dans le domaine des relations publiques et de la communication au niveau régional, il apporte son concours au président de centre.

Pour en savoir plus



• **Les dossiers de la réforme. Rencontre nationale des directeurs d'unité 22 avril 1999. Actes.** Paris, sept. 1999, 43 pages.

• **DU++ Réflexion sur le métier de directeur d'unité et proposition d'outils.** Contribution du groupe DU++, avril 1999, 20 pages. Réflexions des directeurs scientifiques SED et PPV avec la Formation permanente nationale engagées en 1998 avec la participation de 6 directeurs d'unité sur les thèmes suivants : élaboration de grilles d'auto-analyse du fonctionnement des unités et des activités des DU ; contours d'un dispositif évolutif de formation et d'accompagnement des directeurs d'unité autour de quatre objectifs : ancrer la formation sur la réalité de la fonction des DU et favoriser les échanges d'expérience ; impliquer les DU dans la conception et l'évolution de la formation ; constituer des réseaux de DU et créer une cellule d'écoute et d'accompagnement.

• **Les dossiers de la réforme. Actes des journées "management"** Draveil, 2-3 décembre 1998, avril 1999, 56 pages. Beaucoup de débats concernent les unités, notamment : Atelier n°3 consacré au "cycle de vie des unités", (p. 17 à 20) ; le n°4 à "la programmation et l'élaboration des projets de recherche", (p. 21 à 22). Dans le n°5, "Mission, responsabilité, décision" : "La légitimité des DU. Formation, construction du "projet d'unité", p. 25.

• **Les dossiers de la réforme. Charte du management de l'INRA,** avril 1999, 40 pages. Missions des chefs de département, présidents de centre, secrétaires généraux, directeurs d'unité (cf le texte intégral p.16).

• **L'annuaire de l'INRA** (édition papier 1999). Structures et équipes de recherche, 384 p., 12ème édition (mise à jour sur CompAct). Il présente les 360 unités de recherche et unités expérimentales : adresse, département scientifique, centre, responsables, effectifs, équipes, thèmes de recherches et mots-clefs.

• La direction des Ressources Humaines a organisé un séminaire sur le thème "**Direction d'unité et gestion des ressources humaines**" (18-20 mai 1998, à Giens). Différents témoignages et le résumé d'une table ronde ont été repris dans *Inra mensuel* n°99, oct. 1998, pages 43 à 48, rubrique "Les métiers de l'INRA". Une étude sur les directeurs d'unité avait également été demandée par la direction des Ressources humaines au cabinet Gentil, d'"Entreprise et personnel" auprès d'une quarantaine de DU.

• **Les dossiers de la réforme. Fonctionnement des instances participatives.** Rapport final de la commission "Béranger 2", avril 1999, 36 pages + 5 annexes. Il s'agit des conseils scientifiques et de gestion des départements et des centres, des conseils de service.

• **Films** : "**Qu'attendent-ils de nous ?**" Des agriculteurs, commerciaux, chercheurs, enseignants ou directeurs portent un regard sur l'INRA. Durée : 11 mn. "**Les directeurs d'unité**", six directeurs analysent le fonctionnement de leurs unités. Durée : 12 mn. Réalisation : Gérard Paillard (DIC).

• Aux divers documents de la réunion, des directeurs d'unité, est venue se glisser une surprise : "**Le livre blanc de la Recherche agronomique**", **dessins de Robert Rousso**, 1999, 48 pages.

Les enjeux de demain

Cette rencontre des directeurs d'unité est la première que je préside, et comme l'a dit le Ministre de l'Agriculture et de la pêche, ce sera la dernière... Cela lui donne selon moi un caractère original et irremplaçable.

Un "nouvel INRA" qui a pourtant su conserver ses valeurs

Il y a quelques semaines, j'ai constaté que l'un des documents produits pour alimenter la dynamique de notre réforme parlait d'un "INRA nouveau". Cette expression m'a troublé. Elle comporte une connotation qui rend hommage aux importants changements réalisés au sein de l'Institut, qu'il s'agisse des orientations stratégiques, des orientations scientifiques auxquelles chaque chercheur participe, et des nouveautés organisationnelles et managériales en cours ou à venir. Elle rappelle également que ces réorientations profondes, si elles ont été conduites en concertation étroite avec nos Ministères de tutelle, sont avant tout nées de notre propre initiative. L'INRA n'a pas changé dans une atmosphère de crise, mais s'est pris en charge comme il n'avait pas eu l'occasion de le faire depuis longtemps. Enfin, cette expression rend compte d'une réalité importante, à laquelle j'attache la plus grande importance : il s'agit du passage de flambeau d'une génération, dont je fais partie, à une autre, qui est l'avenir de l'INRA.

Néanmoins, l'INRA n'est pas "nouveau" : il a conservé ses valeurs profondes. Depuis bientôt huit ans, ma principale motivation n'a pas été de corriger les éventuels défauts de notre Institut, mais de lui permettre de rester fidèle à ses principes fondamentaux dans un contexte en plein bouleversement. Il nous fallait modifier considérablement nos pratiques, non parce qu'elles étaient mauvaises, mais pour que nous puissions continuer à exprimer nos talents comme par le passé. Si je n'avais pas eu la conviction que l'INRA était l'un des organismes publics ayant les meilleurs moyens de faire face aux nouvelles exigences de la recherche, j'aurais adopté un profil bas. Au contraire, j'ai choisi un profil ambitieux parce que nous avons les moyens de réussir.

Ce fond commun, dont nous pouvons être fiers, est difficile à décrire parce qu'il est porté par chacun d'entre nous, par notre tradition et par notre culture. Je porte moi-même ce que Jacques Poly m'a transmis, et j'ai beaucoup apprécié ce qu'en a dit Paul Vialle lors du séminaire de Draveil, auquel vous pourrez vous référer. Je crois pour ma part que l'INRA est un organisme pionnier et inventif, qui a su conserver la mentalité pionnière qui a présidé à sa création. Ses recherches sont originales et de qualité, parce qu'elles ont su résister à toute normalisation intellectuelle. Ses métiers sont d'une diversité remarquable, puisque l'on trouve, à côté des chercheurs *stricto sensu,* des activités de développement et de support de la recherche. Enfin, l'INRA a toujours fortement été inséré dans la société et a développé un sens profond du service public doublé d'une grande générosité et d'une convivialité témoignant d'un certain humanisme.

Les bouleversements passés et le contexte actuel

Je voudrais à présent rappeler les bouleversements que nous avons connus ainsi que le contexte dans lequel nous évoluons.

Le passage d'un modèle socio-économique découplé à un modèle cohérent

Nous avons tout d'abord vécu une profonde remise en perspective de nos orientations socio-économiques. Ainsi, à la fin des années 80, nous vivions dans un modèle "découplé". En effet, il était admis que l'agriculture était productrice de denrées indifférenciées fournissant la filière de l'alimentation. Le consommateur, pour sa part, était largement prédéterminé "pour toujours et en tout lieu". Il n'était donc pas nécessaire de discuter avec lui, et chacun s'accordait d'ailleurs à penser que le monde entier s'alimenterait un jour de la même manière. Enfin, entre les producteurs de denrées indifférenciées et les consommateurs uniformisés, l'industrie agro-alimentaire était une industrie de transformation, ce qui ne signifiait rien pour les citoyens. À cela s'ajoutait un découplage complet entre les désirs des citoyens et ceux des consommateurs, notamment sur les questions d'environnement.

Cette situation n'était pas sans conséquences pour l'INRA, parce que la science procède par coupures et par réductions. Ces orientations ont donc stabilisé des découplages disciplinaires entre les productions végétales et animales, les industries agro-alimentaires et les consommateurs. En effet, contrairement à ce que l'on croit généralement, les découplages disciplinaires procèdent un peu de la science et beaucoup de la sociologie. Or la recherche doit participer à la création de valeur ajoutée économique ou de progrès social. Cette valeur ajoutée se traduit par un gain en qualité, qui est avant tout une différence perçue par le consommateur. De ce point de vue, les producteurs agricoles, les transformateurs et les distributeurs doivent se poser la question de ce qu'ils peuvent apporter en propre à cette demande de qualité. Si les cultures n'apportent rien à cette qualité perçue finale, l'agriculteur ne touchera pas de valeur ajoutée et la recherche ne contribuera pas à en créer.

Cette demande de qualité est bien réelle. Elle témoigne du changement profond de l'attitude des consommateurs qui a accompagné le changement intervenu au niveau de l'agriculture au début des années 90. Aujourd'hui, le consommateur désire des aliments proposant une grande sécurité sanitaire. Cette demande s'est renforcée suite au scandale de la vache folle. Le consommateur souhaite également connaître l'origine des produits qu'il consomme, ce qui a relancé les logiques de territoire et les AOC. Il exprime en outre une forte demande de protection de l'environnement qui influe sur les techniques agricoles, ce qui se traduit par exemple par le développement des produits de l'agriculture biologique. Enfin, il a des demandes plus culturelles relevant des relations entre l'homme et la nature, et qui ont vu l'essor des préoccupations dites du "bien-être animal".

Nous sommes donc passés en l'espace de quatre ou cinq années d'un modèle découplé à un modèle cohérent, d'un modèle où la production guidait les efforts de tous à un modèle régi par la consommation et la citoyenneté. Face à cela, l'INRA a réagi en recentrant ses axes stratégiques autour de l'environnement, de la consommation, des filières alimentaires et de la décision publique. En effet, dans ce modèle cohérent, les questions d'environnement touchent la consommation, qui touche elle-même la filière alimentaire. Il était donc nécessaire de mettre en place un management plus stratégique de notre Institut, et je me félicite que le Directeur général ait choisi un management collégial.

L'évolution profonde des relations entre la science et la société

- ***La science interrogée par la société***

Nous avons également connu une évolution profonde des relations entre la science et la société. La présence du Ministre de l'Agriculture dans une réunion de recherche est extrêmement rare. Elle traduit le fait que la science est aujourd'hui constamment impliquée dans les questions de société, tout en étant constamment sollicitée par la société. Elle l'est souvent de manière négative, notamment dans le cours de crises telles que l'explosion d'un réacteur de la centrale nucléaire de Tchernobyl, l'affaire du sang contaminé, celle des hormones de croissance ou encore le scandale de la vache folle. Mais au-delà de ces critiques, de nouvelles interrogations apparaissent, notamment sur

* Jusqu'en octobre 1999. Bertrand Hervieu lui a succédé.

les changements globaux et sur le principe de précaution. Les consommateurs veulent connaître les conséquences des innovations de la recherche agronomique sur l'ensemble de la filière, pour le présent comme pour l'avenir, comme cela a été le cas pour les OGM. Nous nous devons de répondre à leurs attentes, y compris d'un point de vue scientifique.

- ***L'innovation en question***

Nous sommes également confrontés à la remise en question du cercle vertueux : essor des sciences et des techniques → croissance économique, → progrès social, → essor des sciences et des techniques... L'OCDE observe ce phénomène depuis au moins quinze ans. De fait, il n'existe plus de relation automatique entre ces trois éléments, ce qui implique de distinguer les types d'innovation. Ainsi, pendant de nombreuses années, nous avons orienté nos recherches vers les gains de compétitivité au niveau des prix. Si ce mouvement nous a permis de nous maintenir face à la concurrence, il s'est accompagné d'une décroissance de l'emploi. Nous devons donc fournir parallèlement des efforts d'innovation afin de créer des procédés et des produits nouveaux qui permettront de créer de l'emploi. Je sais que les chercheurs de l'INRA s'y attachent.
Enfin, le mécanisme d'innovation a complètement changé au niveau de ses relations avec la société. Le questionnement du consommateur doit devenir l'une de nos préoccupations. J'ai dernièrement répondu à des producteurs d'alimentation du bétail, qui m'interrogeaient sur le consommateur, qu'il nous fallait mettre bout à bout les nécessités nutritionnelles, les exigences en matière de sécurité et de santé, ainsi que le comportement culturel, social et économique de l'homme. Tout cela constitue un objet de recherche complexe, sur lequel nous travaillons déjà. Le lendemain de cette déclaration, j'ai été surpris d'entendre un responsable d'Unilever tenir le même discours et établir une corrélation entre le succès des innovations alimentaires et la compréhension de cette chaîne.

- ***Vers un nouveau contrat entre la science et la société***

Les évolutions que je viens de citer plaident en faveur d'un nouveau contrat entre la science et la société. À l'intérieur de ce contrat, je considère que la recherche agronomique tient une place particulière parce qu'elle touche à la proximité de la science avec l'individu par son alimentation quotidienne et par son environnement, mais aussi parce qu'elle gère une co-responsabilité. En effet, alors que dans le domaine médical, les citoyens acceptent généralement d'être soignés sans poser de questions, dans le domaine alimentaire et environnemental, en revanche, le citoyen est désireux de participer à l'évolution et à l'innovation. Nous ne pouvons donc être des prescripteurs exclusifs en matière d'environnement et d'alimentation.
Nous avons participé à de nombreux débats de société, en lançant par exemple une campagne jugée surprenante sur le thème "terre – terroir – territoire". Ces débats n'ont pas esquivé des thèmes difficiles comme le développement des organismes génétiquement modifiés ou les relations de l'homme avec la nature.
Je suis également convaincu que nous pouvons rencontrer la demande sociale en entretenant des relations avec l'enseignement supérieur, avec nos partenaires économiques et sociaux, et en insistant sur l'importance de l'éthique et de la précaution. Voilà pourquoi nous venons de créer un comité d'éthique et de précaution.
Enfin, nous allons développer de nouvelles recherches et faire émerger de nouvelles disciplines mélangeant les sciences expérimentales et les sciences humaines et sociales. L'INRA a la capacité d'être à la pointe dans ce domaine.

Une nouvelle notion de service public

Nous allons être conduits à revisiter la notion de service public, à laquelle nous sommes tous attachés. En particulier, nous aurons à nous interroger sur la légitimité du financement de certaines recherches par le contribuable, tout en redéfinissant ce que doit être le noyau dur du service public. Cela devra nous amener à instaurer un contrôle de qualité dans nos recherches et à cloisonner les recherches destinées à des industriels et celles destinées à aider la décision publique. Cela nous évitera d'être considérés comme étant juge et partie dans les débats actuels. Nous devrons enfin développer l'expertise, qui n'est pas une mission accessoire de la recherche mais une véritable médiation entre la recherche et la société.
Par ailleurs, de nombreuses interrogations surgissent actuellement concernant la "gouvernance de la recherche". Nous avons mené des réflexions et des actions à ce sujet, et je pense qu'il faut continuer dans cette voie. Il existe plusieurs modèles de gouvernance de la recherche dans le monde. Le premier renvoie à une recherche agronomique constituant un service extérieur du Ministère de l'Agriculture, et n'existe plus qu'aux États-Unis, avec l'USDA, et au Canada. Cette tutelle étroite fait que la recherche agronomique suit la politique définie par le gouvernement au nom de la société, mais elle présente l'inconvénient de brider l'imagination et la capacité d'initiative des chercheurs. Le second modèle consiste en une privatisation de fait de la recherche agronomique au bénéfice de sociétés privées ou de chercheurs.
Par conséquent, même si ce terme peut apparaître choquant, je pense qu'il faut trouver les modalités d'un "contrat" entre la société et un organisme comme le nôtre. Ce contrat concernera donc l'INRA et ses Ministères de tutelle. Nous y avons déjà réfléchi : nous avons évalué le rôle des institutions de cet Institut, qu'il s'agisse du Conseil d'administration, lieu de représentation de la demande sociale, ou du Conseil scientifique, lieu de l'évaluation de nos programmes. Nous avons également développé la prospective, qui apporte un éclairage sur la stratégie à suivre, celle-ci étant élaborée par le collège de direction. Enfin, nous avons défini de meilleures règles de conduite de nos recherches.

La présence internationale de l'INRA

L'INRA, qui dispose d'une forte implantation régionale, doit accroître son rayonnement à l'étranger. Dans cette perspective, j'ai fortement souhaité un rapprochement avec le CIRAD. D'un point de vue historique, le CIRAD, spécialisé dans la recherche tropicale pour nos colonies, est bien plus ancien que l'INRA. Comme l'a écrit Michel Debatisse à l'occasion de notre 50ème anniversaire, seule la recherche pour les colonies a été développée pendant l'entre-deux-guerres, et non la recherche agronomique dans son ensemble. Il n'en a pas été de même à l'étranger : ainsi, le Canada a fêté le 150ème anniversaire de sa recherche agronomique en 1986. La France a donc adopté une attitude malthusienne en se concentrant sur la recherche tropicale, qui était performante. L'INRA a été créé à côté du CIRAD pour compenser ce malthusianisme.
Il est temps d'évoluer : même si les deux organismes ont des cultures et des statuts différents, le rayonnement mondial de notre recherche agronomique et de notre enseignement impose que nous développions une stratégie commune. Dans le cas contraire, d'autres pays prendront les devants.
Enfin, nous participons à la construction d'une recherche agronomique européenne intégrant les pays de l'Est.

La nécessaire évolution des métiers et des structures de la recherche

La diversité de ses métiers est l'une des richesses de l'INRA, qui fait de la recherche académique, mais aussi de la recherche finalisée, du développement, de l'expertise, de la formation. Il faudrait mieux assurer le passage de l'un à l'autre de ces métiers tout en entretenant le capital qu'ils représentent. Il faut également diversifier leur gestion et leur évaluation, et ces chantiers sont d'ailleurs en cours. Nous devrons nécessairement avancer sur ce point : en effet, si le métier de l'INRA se limitait à la

recherche académique, il ne serait pas nécessaire de le maintenir en vie. Il suffirait de rattacher ses laboratoires aux Universités et de créer une Agence pour organiser les demandes.
Cet aspect académique ne doit pas pour autant être mis au second plan. Il s'agit en effet de l'activité qui permet de changer les choses par l'acquisition de nouvelles connaissances. Face à cela, l'évolution doit se faire sur deux plans.
Elle doit tout d'abord être endogène, et porter sur les disciplines. Dans ce domaine, l'accent est actuellement mis partout dans le monde sur la recherche des mécanismes intimes de la vie, au travers de la biologie moléculaire, et sur la recherche sur l'infiniment complexe, notamment en matière d'environnement et de consommation. L'INRA est présent sur ces fronts, et doit continuer à l'être. Il doit prendre en compte ces grands mouvements pour faire évoluer ses disciplines.
L'évolution doit également être exogène, venant de la demande sociale. Ainsi, des réformes de structure ont été conduites concernant la protection des plantes du fait de l'existence d'une telle demande sociale en la matière. La même chose peut être observée dans le domaine vétérinaire concernant le risque de transfert des maladies animales à l'homme.
Pour mener à bien ces évolutions, il faut mettre en place un chantier permanent mené par les responsables d'unité. Néanmoins, la notion de département qui transparaît de la réforme n'est pas seulement une notion lié au management. Ces départements ont également été mis en place pour faciliter les échanges créateurs de nouvelles approches scientifiques. Je suis également favorable à la création au sein de l'INRA d'une "agence d'objectifs" constituée par le collège de direction, qui puisse fixer de grandes orientations et qui demande aux unités et aux départements de lui faire des propositions. En effet, nous devons conjuguer l'orientation de l'INRA, établissement portant de grandes responsabilités dans ses domaines de compétence, et l'imagination. Les unités et les départements doivent donc être capables de faire des propositions à la Direction. Il faut laisser des marges de manœuvre à ces structures et ne pas faire de nos chercheurs de simples exécutants.

Conclusion

L'INRA est fort, et vous pouvez avoir confiance en lui. Il est fort d'un équilibre entre le sens du collectif et le goût de l'initiative locale. Les unités sont les lieux principaux de son imagination et de sa créativité, mais aussi des lieux de vie et d'épanouissement des personnels.
Je souhaite que la parole de l'INRA continue à être écoutée à l'extérieur, et que l'INRA continue pour sa part à écouter les messages que lui envoie la société. Il doit rayonner vers l'international, tout en exerçant ses responsabilités par rapport à la société, notamment en matière de formation.
Voilà près de huit ans que je préside cet Institut, et je dois dire que je n'ai jamais constaté ailleurs un tel intérêt du personnel pour son travail. Le personnel de l'INRA est parfois difficile à gérer, ce qui est passionnant pour un responsable, mais il est très prospectif et va sans cesse de l'avant. L'INRA est un organisme plein d'avenir, et je vous fais complètement confiance pour assurer cet avenir.”

Discours d'ouverture de Jean Glavany
Ministre de l'Agriculture et de la Pêche

“J'éprouve une grande satisfaction et un grand plaisir à me trouver parmi vous aujourd'hui. Cette réunion est exceptionnelle pour vous puisqu'elle n'a pas eu lieu depuis près de 40 ans. Il ne sera donc pas donné à tous les Ministres d'y participer !
Ma satisfaction est d'autant plus grande que je suis un "petit enfant de l'INRA". En effet, mon grand-père dirigeait un laboratoire d'hygiène alimentaire dans cet Institut, situé au fond du parc de Versailles, près du pavillon de la Lanterne, à l'endroit précis où le Premier Ministre m'a annoncé voici quelques mois que j'allais devenir Ministre de l'Agriculture et de la Pêche. Cet endroit concentre donc les événements familiaux.
Dans les dernières années de sa vie, mon grand-père avait déménagé son laboratoire à l'Agro, rue de l'Estrapade, et j'ai vécu pendant des années bercé par les documents de l'INRA qu'il ramenait chez lui. J'éprouve donc une émotion particulière à parler devant vous aujourd'hui.
Grâce à la mobilisation de sa recherche publique à travers l'INRA depuis 50 ans, la France est devenue la première puissance agricole de l'Europe et la première puissance exportatrice de produits agricoles et agro-alimentaires transformés. C'est pourquoi je voudrais rendre hommage à l'implication de la communauté des chercheurs dans le domaine de la recherche fondamentale, de la recherche appliquée et du développement.

La politique agricole du gouvernement

Nous vivons actuellement un moment important pour l'agriculture française. En effet, le Parlement débat de la Loi d'orientation agricole, examinée en première lecture à l'Assemblée Nationale et au Sénat et en seconde lecture à l'Assemblée, et qui sera probablement adoptée d'ici la fin du mois de mai et qui définira les orientations du gouvernement en matière agricole et agro-alimentaire. Nous voulons une politique agricole reconnaissant la multi-fonctionnalité de l'agriculture, la nécessité de développer une approche contractuelle dans les politiques publiques et la volonté de conserver en France le plus grand nombre possible d'agriculteurs. Nous ne voulons pas une agriculture de consortiums, mais d'exploitations familiales modernes. Nous voulons une agriculture présente sur les marchés, compétitive, mais aussi présente sur l'ensemble du territoire. Enfin, nous voulons une agriculture à l'écoute des consommateurs, soucieuse de la gestion des ressources naturelles et pourvoyeuse d'emplois.
L'INRA doit prendre en compte cette multi-fonctionnalité de l'agriculture dans ses programmes de recherche, et donc les questions liées à l'environnement, à la qualité des produits et à la compréhension de l'organisation des marchés.
Vous le savez, l'agriculture française est très diverse, faite à la fois d'exploitations qui se battent sur les marchés internationaux et de petites exploitations familiales qui se battent pour boucler leurs fins de mois dans des zones défavorisées. Les pouvoirs publics doivent prendre en compte cette diversité dans la répartition des aides, et l'INRA doit la prendre en compte dans ses travaux.
L'INRA aborde en aval de l'agriculture, le champ de l'agro-alimentaire et nous avons un potentiel incontestable en la matière. Mais la préservation de notre compétitivité dans le cadre de la concurrence internationale et l'évolution des besoins alimentaires des consommateurs nous obligent à poursuivre nos travaux, tant sur les produits que sur les *process*. La loi d'orientation aborde également cet aspect à travers une recherche de la qualité et de la sécurité alimentaire.

Les attentes du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche vis-à-vis de l'INRA

J'attends de l'INRA qu'il poursuive la voie d'excellence scientifique qu'il a empruntée sur le plan national, européen et mon-

dial. Nous entrons dans une ère où l'autonomie de la science ne pourra être garantie que si les scientifiques prennent toute la mesure des conséquences morales, politiques et sociales de leurs recherches. C'est pourquoi je salue la création au sein de votre établissement d'un comité d'éthique chargé de réfléchir sur l'ensemble des questions liées au clonage, aux organismes génétiquement modifiés, et plus généralement aux questions relatives aux biotechnologies et aux manipulations génétiques, dont doivent débattre ensemble les scientifiques, les politiques, les moralistes, les philosophes et les citoyens.

Je souhaite que l'INRA ouvre ces débats essentiels pour la société, et j'attache pour cela une grande importance au statut public de cet établissement, qui lui confère la responsabilité de répondre en toute neutralité aux besoins de nos concitoyens et d'être en phase avec les politiques publiques.

J'attends de l'INRA une large ouverture, sans arrière-pensée, en direction des Universités et des autres grands établissements de recherche scientifique nationaux. De ce point de vue, la création des unités mixtes associant l'Enseignement Supérieur et la Recherche, les UMR, constitue actuellement pour votre Institut l'un des dossiers les plus stratégiques. Une charte a été signée à cet effet avec la Direction générale de l'enseignement et de la recherche du Ministère en octobre 1998, et les opérations d'habilitations sont en cours. Je suis favorable à cette ouverture vers les Universités et les écoles, et je pense qu'il faudrait étendre aux directeurs de ces unités mixtes, qu'ils relèvent du statut DGER ou du statut INRA, le bénéfice de la prime d'encadrement doctoral, actuellement réservée aux enseignants. Nous devrons examiner cette question avec le Ministre de l'Enseignement et de la recherche.

Je souhaite que les échanges de personnel se développent entre le Ministère de l'Agriculture et l'INRA. Le Ministère a plus que jamais besoin de mobiliser des compétences scientifiques et techniques présentes à l'INRA pour des tâches d'expertise, de veille, d'alerte, d'enseignement, de conseil ou d'aide à la décision. De son côté, l'INRA manque d'agents administratifs, de gestionnaires, de chargés de mission et d'études sur des domaines dépassant ses compétences propres. L'accueil temporaire d'enseignants dans ses laboratoires pourrait également être développé de manière significative. Pour ces raisons, la signature d'un accord-cadre entre l'INRA et le Ministère de l'Agriculture permettrait d'avancer de manière pragmatique pour développer la mobilité professionnelle, quels que soient les corps concernés.

En outre, l'INRA envisage de mettre en réseau ses installations expérimentales, qui sont réparties sur tout le territoire national et qui sont actuellement gérées de manière individualisée. Cela permettrait de mieux valoriser leurs potentialités uniques et d'en faire un grand outil scientifique, ouvert à la communauté scientifique française et européenne et doté d'une gestion performante. Ce réseau verrait son potentiel encore renforcé par l'association des lycées agricoles et des autres établissements dépendant du Ministère de l'Agriculture et de la pêche. Ces voies doivent être explorées, et pourraient faire elles aussi l'objet d'un accord entre le Ministère et l'INRA.

Conclusion

Je voudrais émettre trois vœux à l'égard de l'INRA.

Le premier vœu est que l'INRA constitue auprès des pouvoirs publics un établissement public de recherche qui s'exprime sur les évolutions, les transformations et les objectifs de notre agriculture, et qui soit capable de réaliser des expertises.

Le second est que l'INRA participe au progrès des connaissances, en étant conscient des enjeux du développement de la science et en acceptant en son sein le débat citoyen sur le développement scientifique et technologique.

Enfin, je voudrais que l'INRA soit un Institut rayonnant qui collabore avec l'ensemble de la communauté scientifique et de notre appareil de formation, tout en débattant avec les producteurs des outils de développement disponibles.

Votre champ d'action est aujourd'hui européen. C'est par la science et par la formation que nous construirons l'Europe du siècle prochain, et votre ambition ainsi que votre pratique devront pour cela se faire internationales, car la science n'a pas de frontières. De plus, l'agronomie à la française intéresse de nombreux pays qui doivent relever des défis considérables liés à la production, à la nutrition et à la gestion de leur territoire. Je compte sur vous et sur la recherche agronomique française pour comprendre, pour orienter et pour développer l'agriculture et l'agro-alimentaire.

Je suis sûr que ces trois vœux seront exaucés. »

Discours de clôture de Claude Allègre
Ministre de l'Éducation nationale, de la recherche et de la technologie

« Je suis très heureux d'être parmi vous. En effet, depuis que je suis ministre, il m'arrive fréquemment de citer l'INRA comme un exemple gagnant à être suivi par d'autres organismes de recherche. Je suis d'autant plus heureux de vous parler à la Maison de l'Aveyron, puisque j'ai un peu de sang aveyronnais, même si, je vous rassure, je suis à 80 % héraultais.

Je voudrais vous donner quelques informations sur la manière dont se placent les priorités de la recherche et la politique de la recherche que nous menons, tout en vous expliquant les mécanismes de fonctionnement qui leur sont liés.

Le fonctionnement du Conseil Interministériel de la Recherche Scientifique et Technique (CIRST)

Je ne mène pas ma propre politique de la recherche, mais la politique de la recherche du gouvernement. J'insiste sur ce point parce que les précédents gouvernements, y compris socialistes, fonctionnaient selon un dialogue Ministre - Premier Ministre. Nous avons au contraire une approche collégiale, et l'ensemble des Ministres se réunit un jeudi matin sur deux pour débattre des grands sujets, qu'il s'agisse de la position française sur le Kosovo ou des problèmes généraux de la France. Nous avons notamment organisé deux réunions sur la recherche scientifique, pendant lesquelles l'ensemble des Ministres s'est exprimé, même si cette expression reste interne au gouvernement, et nous avons également organisé un Conseil Interministériel sur la recherche (CIRST) pour mettre en œuvre les décisions et les arbitrages du Premier Ministre.

En matière scientifique, la décision demande un équilibre entre deux modes de fonctionnement : d'une part, les priorités sociétales de l'État, et d'autre part, les aspirations et les idées des chercheurs ainsi que les programmes de recherche.

Le Conseil Interministériel a pour rôle de fixer les grandes orientations françaises en matière de recherche. Il s'entoure pour cela d'autres Conseils, le premier étant le Conseil National de la Science, composé de personnalités scientifiques françaises et étrangères, et le second étant l'Académie des Sciences, qui présente tous les deux ans un rapport de conjoncture.

Nous avons également mis en place des Comités de coordination des organismes dans le domaine des sciences du vivant, des sciences de la planète et des sciences de l'environnement.

Le premier CIRST a défini les structures de la prise de la décision scientifique française. Le second, qui aura lieu dans quelques semaines, fixera quant à lui les grandes priorités de la science française. Nous avons donc commencé par demander à chaque organisme de recherche de nous transmettre ses priorités. Nous allons à présent mettre en place une contractualisation avec ces organismes prenant la forme d'un contrat d'objectifs d'une durée de quatre ans comportant une programmation des recrutements et une programmation budgétaire. Dans ce cadre, les organismes seront libres de mettre en place les actions qu'elles désirent.

Nous aurons également recours à des forums afin de laisser aux scientifiques le temps de mener leurs recherches au lieu d'assister à de multiples commissions. Ces forums prendront la forme de réunions d'une ou deux journées rassemblant des personnalités scientifiques. Il nous reste à trouver le moyen d'impliquer davantage les jeunes dans ces discussions.

Des organismes indépendants et un État incitatif

La seconde partie de la politique que j'entends mener consiste à laisser une grande indépendance aux organismes, dès lors que nous aurons trouvé un accord contractuel, et de jouer un rôle incitatif dans les secteurs où nous pensons qu'un effort particulier de recherche doit être fait. Cette incitation sera l'apanage du Fonds National de la Science et du Fonds de la Recherche Technologique, qui mettront en place deux types d'actions : d'une part, des actions concertées incitatives, et d'autre part, des réseaux technologiques.

Les réseaux technologiques organisent des liens entre des équipes publiques et privées existantes afin de déboucher sur des créations d'entreprises et sur un transfert économique de la recherche. Les actions concertées incitatives, au contraire, concernent des sujets sur lesquels nous accusons un retard au plan international. Nous mettons des moyens pendant quatre ans pour lancer leur développement, après quoi les structures qui auront été créées devront entrer dans la vie normale des organismes. Il s'agit donc de structures d'injection, non pérennes, mais focalisées et signifiantes.

J'aimerais à présent vous montrer comment, à budget constant, vous allez tous bénéficier d'une augmentation budgétaire considérable. En effet, la France consacrait jusqu'à maintenant 85 % de ses financements de recherche incitatifs à huit groupes industriels. Nous avons décidé de ne plus financer les grands groupes et d'affecter ces fonds à la création de PMI-PME par les jeunes et les chercheurs. Ainsi, nous comptons favoriser une recherche vive et active.

Les grandes priorités de la recherche scientifique française

Depuis 20 ans, la France a été incapable d'infléchir ses priorités scientifiques. En comparant le budget français et le budget américain dans leurs monnaies respectives, sachant que le rapport de population est sensiblement équivalent au rapport des monnaies de ces deux pays, on constate que le budget alloué à l'espace est strictement identique, avec 13 milliards de dollars contre 13 milliards de francs. Le budget alloué au nucléaire, pour sa part, est supérieur en France. En revanche, le budget français des sciences du vivant est trois fois inférieur à celui des États-Unis. Par conséquent, les Américains allouant à la recherche les mêmes sommes que nous par tête d'habitant, nous avons été incapables de basculer les sommes traditionnellement consacrées à la physique lourde pour aider les sciences du vivant et les technologies de l'information et de la communication. Nous le faisons aujourd'hui, mais cela n'est pas facile parce que les scientifiques du vivant trouvent ce mouvement trop lent alors que ceux dont les crédits sont réduits trouvent cette évolution trop rapide.

La première priorité de la recherche française sera la génomique. En effet, la libéralisation mondiale de la confrontation des techniques et des idées ainsi que l'existence d'un système de protection des innovations élargi au vivant exacerbent aujourd'hui la concurrence entre entreprises et entre pays, et donnent aux technologies nouvelles une importance considérable. L'INRA se trouve au cœur de cette bataille économique.

Ceux qui n'auront pas su ou pas pu s'assurer dans les prochaines années la propriété ou la copropriété des outils et du matériel vivant nécessaires aux améliorations animales et végétales se trouveront en situation de dépendance. Voilà pourquoi les discussions ont été aussi âpres lors de la dernière conférence sur la biodiversité, qui s'est tenue à Carthagène. Nous aiderons les pays en développement à conserver l'accès aux ressources génétiques et à sauvegarder leur indépendance économique.

De plus, il est urgent de mener une politique volontariste dans le cadre d'une concertation nationale. Pour cela, le gouvernement a décidé de consentir d'importants efforts en matière de connaissance des génomes. Les résultats de ces recherches permettront de mieux nourrir les hommes et ouvriront de nouveaux débouchés à notre agriculture.

En dehors des budgets des organismes, nous allouerons à ce champ de recherche un budget supplémentaire de 300 millions de francs, qui augmentera dans les prochaines années.

Avec Génoplante, l'INRA a pris l'initiative d'un programme ambitieux pour la maîtrise des ressources végétales. Il a su regrouper toutes les compétences, tant publiques que privées, afin de créer une forte propriété industrielle permettant de défendre la position de la France dans la compétition internationale. Je vous félicite pour votre esprit d'entreprise. En effet, vous n'avez pas attendu l'aide de l'État pour commencer, mais vous avez pris appui sur vos propres forces grâce à une courageuse politique de redéploiement. Vous avez également compris l'importance de la bioinformatique, qui est pourtant souvent sous-estimée dans ce type de projet. Je vous fais confiance pour la développer, car Génoplante attire les grandes entreprises et dépasse le cadre français : les Allemands veulent s'y associer, de même que les Brésiliens.

Les principes de fonctionnement de la recherche publique

Les découvertes réalisées par les structures de recherche publiques découlent de l'imagination des chercheurs et de l'investissement consenti par l'État, donc par les contribuables. Les chercheurs doivent donc se sentir responsables de l'usage de leurs découvertes. Quelques principes essentiels devraient fonder leur comportement.

Premièrement, une découverte doit être protégée et exploitée. Si elle est transformée en innovation, elle doit bénéficier à la société dans son ensemble à travers la création de richesses et d'emplois. Nous sommes en train de mettre en place avec Dominique Strauss-Kahn un dispositif législatif et réglementaire qui facilitera le transfert des technologies et la création d'entreprise. La loi sur l'innovation et la recherche permettra en effet aux chercheurs de créer des entreprises sans être obligés d'opérer une rupture brutale avec leur laboratoire d'origine. Ils pourront bénéficier d'un détachement de six ans pour créer leur entreprise ou pour travailler dans une entreprise, et je demande aux organismes de recherche de travailler dès à présent sur les conditions de leur retour.

Nous allons également favoriser la création d'entreprise en ouvrant des incubateurs et en mettant en place des fonds d'amorçage, avec un budget de 200 millions de francs. En outre, Dominique Strauss-Kahn a créé un fonds de capital-risque de 600 millions de francs, abondé par différentes sources et qui atteint aujourd'hui près d'un milliard de francs. Enfin, j'ai lancé le 8 mars 1999 un concours national de création d'entreprises de technologie innovante, qui a reçu 2 000 propositions en quinze jours.

La loi sur l'innovation permettra également aux organismes publics de recherche de se doter de filiales commerciales pour bénéficier de leurs propres découvertes.
Malheureusement, à l'exception de l'INRA et du CEA, la recherche publique française n'a pas développé une forte tradition de valorisation, en dehors de la publication académique. Plusieurs actions complémentaires devraient permettre de faire évoluer les mentalités. Tout d'abord, nous allons modifier le système d'évaluation scientifique, qui donnera une plus grande importance à la valorisation. Ensuite, nous allons élargir à l'ensemble des scientifiques les décrets d'octobre 1996 sur l'intéressement des chercheurs tout en rémunérant mieux les inventeurs salariés.
Le système de protection américain reconnaît le premier inventeur. Pour savoir qui a le droit de prendre un brevet, il faut donc établir l'antériorité de l'invention. Celle-ci peut par exemple être fondée sur des publications scientifiques, ou encore sur des cahiers de laboratoires. En d'autres termes, une publication peut représenter en Amérique une garantie pour une demande de brevet. Cette facilité a joué un rôle important dans l'essor des biotechnologies dans ce pays. En Europe, à l'inverse, le système de protection reconnaît le premier déposant. Ce système a l'avantage de permettre une détermination sans ambiguïté de la personne qui a droit au brevet, mais il présente cependant la particularité de ne permettre le dépôt d'un brevet que si l'invention présente un caractère de nouveauté absolue. Autrement dit, la divulgation de cette invention sous quelque forme que ce soit, et en particulier par une publication scientifique, ruine sa brevetabilité. Il faudrait introduire un délai de grâce pour donner à l'innovation la place qui lui revient.

L'environnement et l'écologie

Nous devrions être capables de faire naître en France quelques équipes de recherche en écologie de niveau international. Or tel n'a pas été le cas jusqu'à présent. Je souhaite donc que l'INRA participe à la constitution de ces équipes pluridisciplinaires et contribue à faire naître une ingénierie de l'écologie dans ce pays.
À ce sujet, nous pouvons profiter du savoir-faire français en matière d'imagerie par satellite pour faire progresser la cartographie écologique et agricole. J'ai d'ailleurs décidé de rendre l'accès aux clichés moins onéreux pour les scientifiques français.
Nous allons également créer un institut de recherches franco-brésilien sur l'Amazonie, sur lequel le CIRAD et l'IRD travaillent déjà et dans lequel je souhaite que l'INRA s'implique.

Les coopérations entre l'INRA et d'autres organismes

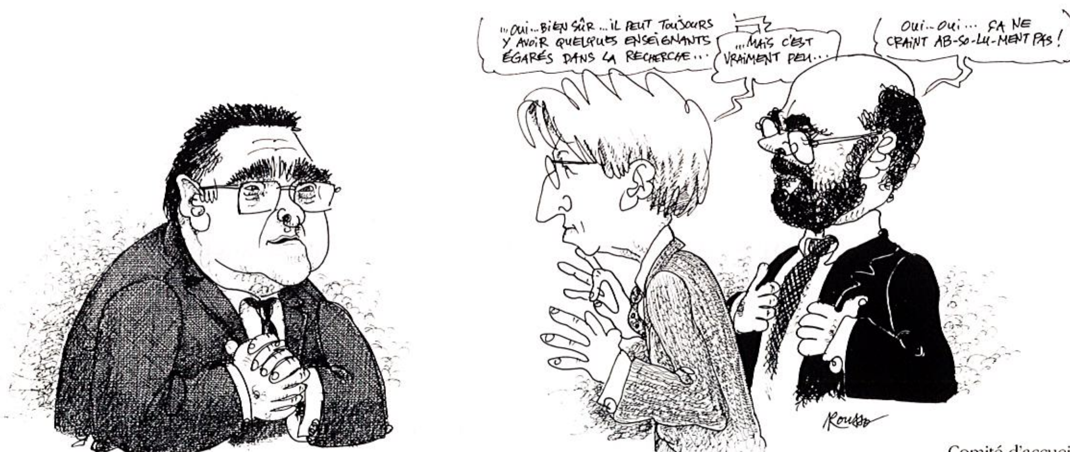
L'INRA a coopéré avec l'INSERM sur les centres de recherche en nutrition humaine. Il faudrait étendre cette coopération à d'autres domaines, comme l'étude des génomes des vertébrés, la recherche en physiologie animale et l'utilisation des modèles animaux originaux pour la physiopathologie.
Je vous encourage à vous rapprocher de l'Enseignement supérieur et des Universités. Ces associations, fondées sur l'excellence et la pertinence scientifiques, vous apporteront beaucoup : elles permettront d'élargir rapidement les compétences de l'INRA en amenant des équipes universitaires à s'intéresser aux problèmes scientifiques identifiés par ses propres équipes, et elles permettront aux étudiants des Universités de découvrir des domaines qu'ils connaissent mal. Nous avons créé la notion d'équipe de recherche technologique afin de favoriser ces rapprochements.
L'INRA collabore également avec le CIRAD. Je pense que la réussite de la France sur les marchés étrangers passe par l'affichage d'une logique de filière, et non d'organisme. À ce titre, il est normal que l'INRA et le CIRAD assurent conjointement, selon des formes restant à définir, la maîtrise d'œuvre de l'offre agronomique française à l'étranger en dépassant le cap de l'agronomie tropicale. Grâce à vous, la France peut être un exportateur majeur de savoir-faire et de technologies. Mais elle doit également préserver ses intérêts scientifiques et industriels en ne favorisant pas l'émergence de futurs concurrents étrangers.

Le rôle des directeurs d'unité

Pour finir, j'aimerais vous parler de vous, Directeurs d'unité. La direction d'une unité de recherche est une activité qui doit être évaluée et reconnue à sa juste valeur. Elle devrait être un épisode du déroulement normal de la carrière d'un scientifique. La Direction d'une unité attirera les jeunes chercheurs lorsqu'elle donnera accès à de réelles responsabilités et lorsque les tâches administratives ne prendront plus le pas sur les autres facettes du métier.
À ce sujet, votre rôle est extrêmement important, mais je souhaite deux choses de la Direction générale de l'INRA :

- qu'elle fasse en sorte que les jeunes accèdent plus tôt à la responsabilité scientifique, afin de juguler l'exode de nos scientifiques aux États-Unis
- qu'elle poursuive la "débureaucratisation" : il faut absolument arrêter de faire remplir aux directeurs d'unité de multiples papiers, demandes et propositions et de leur demander dans les trois jours de prévoir leurs dépenses sur cinq ans.

J'ai confié une mission à deux administrateurs pour me proposer des solutions, mais je vous recommande d'adopter les méthodes que j'ai appliquées à mon administration centrale. L'Éducation Nationale envoyait auparavant 2 000 circulaires par an. J'ai décidé qu'elles devaient toutes m'être soumises au préalable, et seulement trois sont passées depuis le début de l'année. Filtrez donc les circulaires ! En effet, le but de la recherche n'est pas d'être parfaitement gérée sur le plan administratif, mais de faire des découvertes. Je compte sur vous, les directeurs d'unités, pour faire pression sur votre Direction générale et pour faire passer ce message.»



Comité d'accueil. Dessin de R. Rousso. Réf page 9.

Les directeurs d'unité

Quelques éléments de réflexion

Sommaire du tiré à part du n°105 d'INRA mensuel





Mai-Ju 2000

Responsable du dossier : Laurent Hémidy, direction générale / DIC : Denise Grail / Secrétariat : Frédérique Chabrol
Conception de la maquette et P.A.O : Pascale Inzérillo, DIC / Recherche des images : Julien Lanson, photothèque INRA
Couverture : illustrations réunies par Julien Lanson et réalisation Pascale Inzérillo

INRA, Direction de l'information et de la communication (DIC), 147 rue de l'Université, 75338 Paris Cedex 07. Tél : 01 42 75 90 00.
Imprimeur : Graph 2000 / Photogravure : Vercingétorix / ISSN 1156-1653 Numéro de commission paritaire : 1799 ADEP